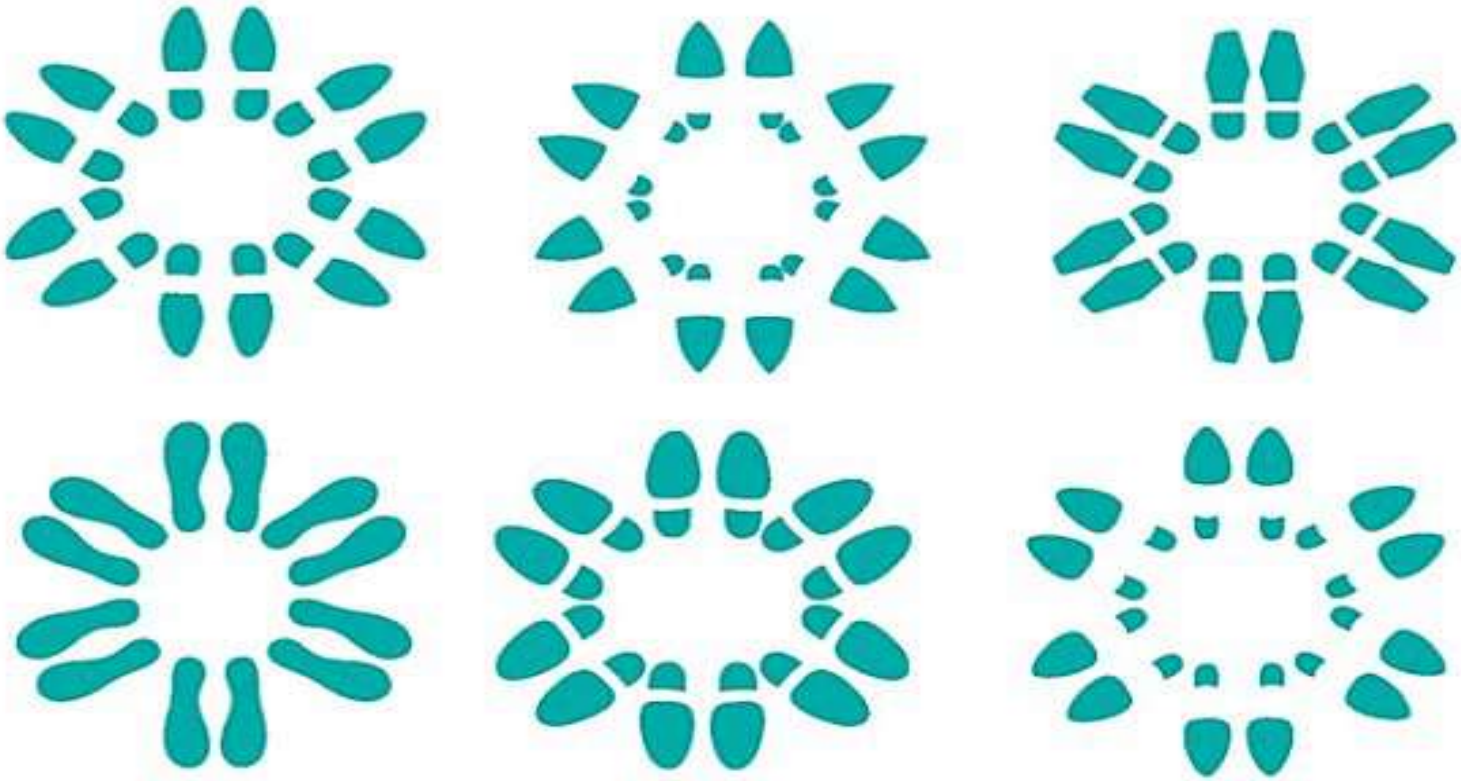
biblioteca EDWARD DE BONO

EL MAESTRO DEL PENSAMIENTO CREATIVO

Seis pares de zapatos para la acción

Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución



PAIDÓS

Índice

Portada
Nota del autor: El pensamiento y la acción
Introducción
Parte I. Seis pares de zapatos para la acción
1. La persona perfecta
Parte II. Seis estilos para actuar
2. La aprehensión de una situación
3. Dos zapatos en un par
4. Los colores de los zapatos
5. La naturaleza física del calzado
6. El calzado
Parte III. Los zapatos formales de color azul marino
7. Las rutinas liberan
8. Las fuentes de las rutinas
9. ¿Cómo deberían ser las rutinas?
10. El uso de las rutinas
11. Modo de acción de este zapato y ejercicios
12. El estilo de acción del zapato azul marino
13. Resumen
Parte IV. Las zapatillas de deporte grises
14. El uso de la investigación
15. El pensamiento, las ideas y la información
16. La aplicación de la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris
17. La motivación para la zapatilla de deporte gris
18. ¿Cómo debería ser la investigación?
19. La investigación conduce a la acción
20. Lleven a cabo el modo de acción de la zapatilla de deporte gris y los ejercicios
21. El estilo de acción de la zapatilla de deporte gris
22. Resumen

Parte V. Los zapatos marrones
23. El pragmatismo
24. La efectividad
25. ¿Cuál es la base de acción del zapato marrón?
26. La iniciativa
27. Uso de la forma de actuar del zapato marrón
28. La fuente de la acción del zapato marrón
29. ¿Cómo debería ser la acción del zapato marrón? y ejercicios
30. El estilo de acción del zapato marrón
31. Resumen
Parte VI. Las botas de goma naranjas
32. Las características de las situaciones de emergencia
33. La clasificación de la situación
34. Guías para la forma de actuar naranja
35. El valor
36. El riesgo
37. Las posiciones de repuesto
38. ¿Cómo debería ser el modo de pensar naranja?
39. El diseño para actuar
40. Actuar con la manera naranja
41. Las crisis de la gente y ejercicios
42. El estilo de acción de la bota de goma naranja
43. Resumen
Parte VII. Las pantuflas rosas
44. ¿Qué es atender?
45. La atención y la acción
46. La preparación para atender
47. Los niveles de atención
48. La interacción con otras formas de acción
49. El uso del modo de actuar de la pantufla rosa
50. Los monstruos
51. Resumen
Parte VIII. Las botas de montar de color púrpura
52. Las personas y sus papeles

53. A la altura del papel
54. El papel y la responsabilidad
55. La interacción con otras formas de acción
56. El empleo de la acción de la bota púrpura
57. El comportamiento de la bota púrpura y ejercicios
58. El estilo de acción de la bota de montar púrpura
59. Resumen
Parte IX. Las confinaciones del calzado
Parte X. La acción, no la descripción
Parte XI. Simple y práctico
Parte XII. El lenguaje y la terminología
Parte XIII. Resumen de las formas de actuar
60. Los zapatos formales de color azul marino
61. Las zapatillas de deporte grises
62. Los zapatos marrones
63. Las botas de goma naranjas
64. Las pantuflas rosas
65. Las botas de montar de color púrpura
Notas
Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro y en nuestras redes sociales:

Explora Descubre Comparte

NOTA DEL AUTOR
EL PENSAMIENTO Y LA ACCIÓN

Muy pocas personas toman asiento y se dedican a pensar. La mayoría de nosotros usualmente entramos en acción. Usted podría pensar en comprar algo en el supermercado y luego comprarlo, o planificar una nueva estrategia para una compañía de electrónica, para ponerla después en práctica. Con frecuencia suponemos que la acción es fácil y evidente: que el pensamiento construye los caminos y decide cuál es el que hay que tomar y que la acción es tan simple como caminar en esa dirección. Pero no es tan fácil. Algunas personas parecen tener una afición natural por la acción y otras parecen tenerla por el pensamiento y la creatividad. Las primeras se verían muy beneficiadas si tuvieran alguna preparación adicional. Para las segundas, la preparación es esencial.

He pasado mucho tiempo en el mundo de la educación y participo del programa más grande del mundo para dirigir la enseñanza del pensamiento en las escuelas (el CoRT Thinking Programme*). La educación es descriptiva y analítica en demasiadas ocasiones. Ésa es la tradición académica y es más fácil enseñar la descripción y el análisis que enseñar a actuar. Pero en el mundo real existe la *acción* tanto como el conocimiento. Por eso he inventado la palabra *operancia*, que es la habilidad para actuar. Esta palabra tiene la misma raíz que operación y su desarrollo es tan importante como aprender a leer, escribir y hacer cuentas.

Este libro tiene mucho que ver con la operancia. El marco de los seis pares de zapatos para actuar es una ayuda en el desarrollo de las habilidades para actuar y también para emplearlas cuando se actúa.

«Sea perfecto», «haga lo correcto» son instrucciones muy fáciles de dar pero de poco valor práctico. Al dividir la acción en seis modos distintos, los seis pares de calzado, se proporciona una guía sobre la manera de actuar

en cada situación. Cuando uno cocina, elige los ingredientes. En la acción usted puede elegir el estilo, la forma de actuar adecuada a las necesidades de la ocasión.

Este libro fue escrito en un vuelo desde Londres, Inglaterra, hasta Auckland, Nueva Zelanda, en una computadora Psion MC400. He incluido en el texto la posición del avión y otras características del vuelo. Estas notas no tienen un valor especial pero dan la sensación de la rapidez con la que se escribió. Sin embargo, su contenido fue pensado durante largo tiempo.

INTRODUCCIÓN

17 HORAS Y 45 MINUTOS: PARTIDA DESDE EL AEROPUERTO DE GATWICK, LONDRES, EN EL VUELO A NUEVA ZELANDA TE001 A AUCKLAND VÍA LOS ANGELES.

Estamos en una pequeña sala de reuniones en un hotel de Tokio. Son las 8 de la mañana del 6 de diciembre de 1986. Voy a dar una charla sobre la traducción japonesa de mi libro Seis sombreros para pensar *y el público está formado por los principales ejecutivos comerciales japoneses. Entre ellos está Hisashi Shinto, más tarde elegido como el personaje japonés del año en los negocios y jefe ejecutivo de la Nippon Telephone and Telegraph (NTT) que en aquella época tenía 350.000 empleados. En la Bolsa de Valores la NTT es con diferencia la empresa más importante del mundo. En aquella época el valor total de las cinco compañías más importantes de los Estados Unidos era menor que el de la NTT sola. Al señor Shinto le había gustado la idea de* Seis sombreros para pensar *y pidió varios miles de ejemplares para que los leyeran sus ejecutivos. Unos meses después volví a encontrar al señor Shinto y me comentó que el libro había tenido un efecto poderoso en sus ejecutivos. Me invitó para que hablara ante el conjunto directivo de la NTT y también a sus 140 gerentes principales*.

El marco de trabajo de *Seis sombreros para pensar* había sido adoptado por muchas empresas importantísimas en el mundo. El método forma parte de la instrucción que ofrece IBM a sus 40.000 gerentes en todo el mundo en 1990 y es muy usado por la Prudential Insurance de Canadá y los Estados Unidos. Du Pont, la compañía química más importante del mundo, usa mucho el método y también lo hace la American Standard. Muchas otras compañías (tales como Chevron Oil) encuentran útil el enfoque. Pero el uso del método de los seis sombreros no se restringe sólo a los negocios. Está usándose cada vez más en la educación.[1] Los alumnos de

nueve años de la Norfolk Academy hicieron un vídeo corto que mostraba el uso de los seis sombreros; el vídeo fue tan bueno que se usó después para instruir al personal naval.

El método de los seis sombreros ha sido ampliamente aceptado porque es simple, práctico y funciona. En realidad cambia la manera de pensar en las reuniones y otros lugares: en vez de discutir hace posible que la gente converse de manera constructiva.

El método es simple. Hay seis sombreros imaginarios y cada uno tiene un color diferente. En cualquier momento un pensador puede elegir un sombrero para ponerse o puede pedírsele que se coloque uno o que se quite el que tiene puesto. Todas las personas que participan de una reunión pueden usar el sombrero de un color determinado por unos momentos. Los sombreros hacen que los participantes intervengan con el mismo tipo de actitud mental.

Sombrero blanco: Análisis objetivo de datos e información

Sombrero rojo: Apreciación de los sentimientos, pálpitos e intuición

Sombrero negro: Negativo lógico, razonamiento y prudencia

Sombrero amarillo: Positivo lógico, factibilidad y beneficios

Sombrero verde: Ideas nuevas y pensamiento creativo

Sombrero azul: Control del proceso del pensamiento

El método podría parecer sumamente simple y hasta infantil pero funciona. Y lo hace porque establece las reglas del juego y entonces se les puede pedir a las personas que participen de él. La gente se siente tonta si no parece capaz de seguir las reglas. A continuación damos algunos de los beneficios del método:

- Es simple para aprender y usar y resulta entretenido. Ayuda la visualización de los sombreros y los colores.

- Aumenta el tiempo disponible para el esfuerzo creativo. Usted puede pedir «tres minutos para pensar con el sombrero verde».
- Permite la expresión auténtica de los sentimientos y las intuiciones en una reunión, sin necesidad de disculpas ni justificativos: «Esto es lo que siento».
- Permite una «división» del pensamiento de manera que cada forma de pensar reciba total atención. Evita la confusión que se produce al tratar de hacer todo al mismo tiempo.
- Proporciona un manera simple y directa de cambiar de idea sin ofender: «¿Qué les parece un poco de sombrero amarillo por aquí?».
- Requiere que todos los pensadores sean capaces de usar todos los sombreros y atenerse a una sola manera de razonar.
- Separa el ego del desempeño. Libera a las mentes capaces para que examinen un tema con mayor profundidad.
- Proporciona un método práctico para usar los diferentes aspectos del pensamiento en el mejor orden posible.
- No propicia las discusiones con argumentos fijos y permite que las distintas personas colaboren en la investigación constructiva.
- Hace que las reuniones sean mucho más productivas.

En la discusión tradicional («Yo tengo razón y usted está equivocado») buscamos investigar un tema presentando y desafiando los puntos de vista diferentes. El propósito es desafiar todo lo que se diga para llegar a la verdad. Los que toman parte en la discusión devienen más interesados en los puntos que ganan, defendiendo sus opiniones y demoliendo las opuestas, que en la investigación del tema. El pensamiento se convierte en destructivo y no en constructivo.

En cambio, en el método de los seis sombreros hay una investigación de colaboración. El razonamiento se efectúa en paralelo. Si está usándose el sombrero amarillo, entonces cada uno de los participantes de la reunión hace un esfuerzo para encontrar los puntos de valor y conveniencia de la

sugerencia que se haya efectuado. Aun a aquellos que están en contra de la idea, se les pide que hagan ese esfuerzo. Es fascinante ver cuánto razonamiento constructivo se consigue de esa manera.

Puede que se le pida a cada uno de los participantes que se ponga un sombrero especial: «Veamos esto con el sombrero verde».

A una persona puede pedírsele que se ponga un sombrero: «Formule su razonamiento sobre esta propuesta con el sombrero negro».

Puede pedírsele a la gente que se quite un sombrero: «Hasta ahora he oído todo lo del sombrero rojo. Sugiero que nos lo quitemos».

Una persona puede decir que está colocándose un sombrero determinado: «Con el sombrero verde quiero proponer algo provocativo»; «Me pongo mi sombrero rojo y esto es lo que siento»; «Con el sombrero negro veo que los peligros son éstos».

Los sombreros son sumamente efectivos para el uso ocasional: el uso de un sombrero cada vez con el objetivo de obtener una cierta manera de razonar. Cuando es necesario investigar un tema de manera completa y efectiva, puede usarse una serie de sombreros: «Sugiero que comencemos con el sombrero blanco y luego nos coloquemos el verde...». El sombrero azul se emplea para planificar el orden, para comentar qué tipo de pensamiento está teniendo lugar, para resumir lo que se ha pensado y para llegar a conclusiones.

La ventaja del método de los seis sombreros[2] es su simplicidad, es fácil de aprender y funciona.

El tema de este libro, los zapatos para actuar, es del mismo estilo que el de los seis sombreros.

Parte I

SEIS PARES DE ZAPATOS PARA LA ACCIÓN

Los sombreros sugieren el pensamiento. Me dio la idea uno de nuestros dichos populares, como «ponte la gorra para pensar». Otro motivo por el que elegí la metáfora es que un sombrero es fácil de poner y quitar. Quería destacar que todos deben ser capaces de colocarse o quitarse cualquiera de los sombreros en un instante. Los seis sombreros no *representan seis categorías o tipos diferentes de persona. El propósito del método de los seis sombreros es abandonar la idea de: «Soy el único que piensa con el sombrero negro aquí» o «Hace falta un razonador verde en el equipo». Cada persona debe ser capaz de usar cada uno de los sombreros y hacer el esfuerzo de ponerse uno determinado cuando se le pide que lo haga*.

Pero el razonamiento es sólo un aspecto de las cosas. El otro aspecto importante es la acción.

A veces el pensamiento es un fin en sí mismo pero, por lo general, el propósito del pensamiento es elegir un curso de acción. En ocasiones se produce una fase de pensamiento y luego una fase de acción. Otras veces, el pensamiento y la acción están ligados de manera que el pensamiento tiene lugar durante la acción.

El calzado implica acción. Si usted no va a ninguna parte no necesita zapatos. El calzado, como la acción, está destinado para llegar a alguna parte. Los zapatos son a la acción lo que los sombreros son al pensamiento. El gran éxito del método de los seis sombreros me sugirió que hay una misma necesidad para la acción. Las situaciones diferentes requieren maneras de actuar diferentes. La delicada acción necesaria para pintar una cáscara de huevo es diferente de la de un encuentro de boxeo.

1

SEIS PARES DE ZAPATOS PARA LA ACCIÓN
LA PERSONA PERFECTA

Estuve almorzando con dos funcionarios importantes de la policía que conversaron sobre las presiones crecientes que sentía la fuerza policial. Por un lado, el delito, la violencia, las violaciones de la ley relacionadas con las drogas aumentaban día a día y los delincuentes se hacían cada vez más refinados. Por otra, el público cada vez presionaba más a la policía para que se comportara humanamente. No sólo se exigía a la policía su acción en las emergencias, como los terremotos, incendios, etcétera, sino que se le pedía además que desempeñara los papeles que antes estaban a cargo de los médicos y los sacerdotes en las comunidades pequeñas y estables.

Todas esas tareas para las que se prepara a los oficiales de la policía hacían que ellos fueran conscientes de que el producto final del entrenamiento era ser una persona perfecta que supiese cómo actuar de la manera apropiada en cualquier tipo de situación. Pero ¿cómo se logra una persona perfecta? ¿Cómo se la entrena para que llegue a serlo? Ése era el problema. Desde luego que la gente a veces se acerca a este ideal. Pero, ¿cómo pueden más personas lograr ese estado de perfección?

Parecen existir dos enfoques tradicionales de este problema:

Método 1: Se establecen códigos rígidos de comportamiento y se espera que la gente los aprenda y los siga sin desviarse. Este método evita la necesidad de pensar la respuesta adecuada a cada situación. En cierto grado lo utilizan los militares. Pero, ¿cómo se establecen las rutinas que cubran todas las situaciones posibles? ¿Cómo elige una persona entre una gran cantidad de rutinas o cómo actúa cuando no

existe una especial para ese caso? El efecto puede ser desastroso si se elige la rutina equivocada. El método funciona sólo para un número limitado de situaciones y bajo estrecha supervisión.

Método 2: Se establecen principios generales y se permite que las personas diseñen sus respuestas teniéndolos en cuenta. Este método permite tomar el curso de acción que corresponda a la ocasión. Los principios de guía están diseñados sobre todo para evitar errores y la preparación consiste en demostrar cómo las personas los respetan o no como guías. Este enfoque tiene cierto mérito, pero si los principios son muy detallados es imposible recordarlos todos, y si son muy amplios no sirven mucho como guía.

No resulta muy útil exhortar a alguien para que se comporte de una manera perfecta. Podríamos engañarnos y creer que estamos logrando nuestro objetivo, pero a lo sumo estamos logrando solamente ligeras mejoras. En IBM hay un eslogan que dice: «Piense». Esto puede lograr que una persona se detenga, piense, reflexione y aprecie el valor del pensamiento; pero el valor del eslogan es limitado porque la instrucción básica, «piense», no explica de ninguna manera cómo se hace. El método de los seis sombreros, simple como es, proporciona un marco para el pensamiento. El método de los seis zapatos hace lo mismo respecto de la acción.

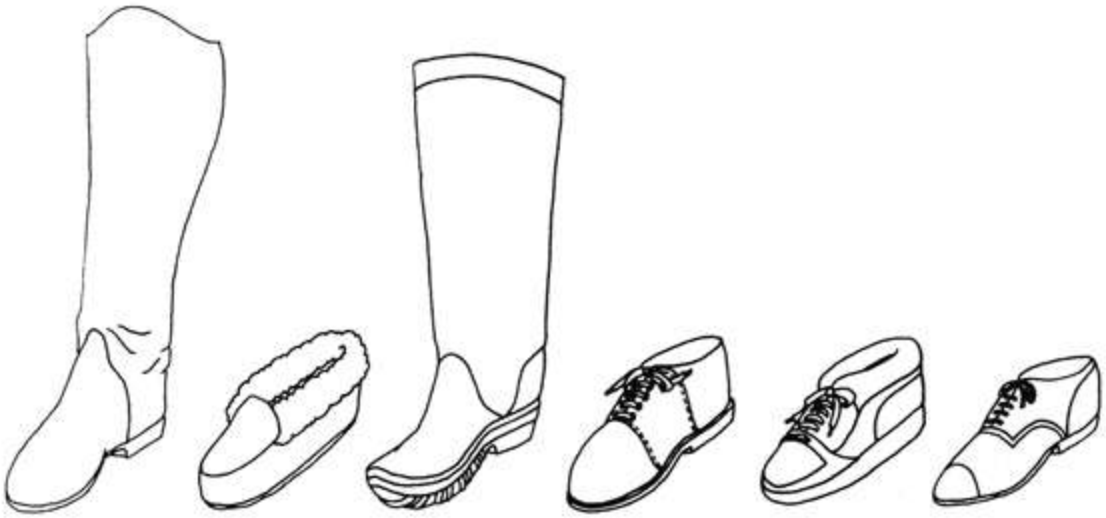
En el curso de estos comentarios sobre la preparación de la persona perfecta, se me ocurrió que, en lugar de entrenar a una persona perfecta, deberíamos entrenar a *seis personas*, cada una de las cuales sería perfecta para una sola clase de situación. Esto parece mucho más práctico y fácil de lograr. Desde luego, estas seis personas vivirían todas bajo la misma piel. Ése fue el origen de los seis zapatos o estilos para actuar.

El éxito de los seis sombreros para pensar sugirió que algo similar podría hacerse para la acción. La *necesidad* de la acción apropiada sugirió una *necesidad* de dividir la acción en seis estilos diferentes, que podrían desarrollarse.

18 HORAS Y 26 MINUTOS, HORA DEL R. U. VOLANDO SOBRE ESCOCIA A 33.000 PIES Y 860 KILÓMETROS POR HORA. BRILLA EL SOL SOBRE NUBES DISPERSAS. PAUSA PARA CENAR.

Parte II

SEIS ESTILOS PARA ACTUAR



19 HORAS Y 45 MINUTOS. DESPUÉS DE LA CENA. A PUNTO DE TOMAR EL CAFÉ. NOS DIRIGIMOS A REIKJAVIK, ISLANDIA.

Nadie se convierte en un instante en un perfecto cocinero. Al que aprende a cocinar se le enseña cómo preparar sopas, después salsas, luego las carnes y más adelante las pastas. Cada una de estas comidas tiene un estilo de acción diferente y requiere una manera distinta de cocinar. Algunos cocineros son mejores que otros para un tipo determinado de comida. No hay motivo para suponer que el pastelero va a ser excelente preparando pescado. Un músico de talento puede ser capaz de cambiar de la música clásica al jazz, de la música nativa al rock; el ardid es aprender el idioma y el estilo de cada tipo de música.

Lo mismo es cierto para los seis estilos para actuar. Cada par de zapatos para actuar tiene un color diferente y cubre un estilo o idioma particular de la acción. Como el estilo se distingue de la acción por el color, ahora es posible aprenderlo en forma aislada. Es posible ser más apto para ese estilo de acción. Sentirse cómodo en un estilo de la misma manera que el músico se siente cómodo tocando jazz.

Las personas no aprenden idiomas extranjeros de forma general: aprenden inglés, francés, japonés o alemán por separado. Una vez que se aprende una segunda o tercera lengua, el que la habla puede usar el lenguaje cuando se presenta la necesidad.

De la misma manera pueden emplearse separadamente los estilos para actuar. Una persona puede conocerlos todos. Y la acción ahora se convierte en un proceso de dos pasos:

Paso 1: Pregúntese: «¿Qué tipo de acción se requiere aquí?».

Paso 2: Póngase los zapatos apropiados para la acción y compórtese de esa manera.

2

SEIS ESTILOS PARA ACTUAR
LA APREHENSIÓN DE UNA SITUACIÓN

La *aprehensión* de una situación es de suma importancia. Esta sensación se basa en la experiencia y también en la percepción. Usted puede predecir cómo se comportará un amigo porque lo conoce. Cuando está con él, de manera automática adopta la conducta apropiada. Los seis zapatos para actuar proporcionan un marco de acción por el que una persona puede sentirse cómoda en diferentes tipos de situaciones, y entonces usa esa familiaridad para reaccionar de manera apropiada en situaciones similares.

La mente ve lo que está preparada para ver y nota lo que está preparada para notar. El cerebro funciona como un sistema autoorganizado en el que la información se ordena sola en pautas, de manera muy parecida a como lo hace la lluvia en corrientes y ríos. La experiencia sigue esas pautas así como la lluvia sigue las corrientes creadas por precipitaciones anteriores. Creadas las pautas, vemos el mundo a través de ellas. El marco de los seis zapatos proporciona un conjunto de pautas por las que podemos ver el mundo y que nos facilita el reconocimiento de las situaciones y nos hace posible actuar de manera eficiente.

Muchas fuerzas policiales tienen un código para las situaciones de manera que la comunicación pueda simplificarse («Aquí tenemos un 45»). Esta taquigrafía tan útil establece las pautas de expectativas y acción. Los códigos describen la naturaleza de la situación pero no la acción requerida. La idea de los seis zapatos indica la clase de conducta que puede ser necesaria en una situación.

3

SEIS ESTILOS PARA ACTUAR
DOS ZAPATOS EN UN PAR

Sólo usamos un sombrero pero hay dos zapatos en un par y esto resulta una ventaja. Con los seis sombreros para pensar sólo podemos hacer una cosa en cada ocasión, como llevar la linterna y dirigir el haz en un sentido. Pero con la acción debemos reaccionar a una situación particular, sin pretender que es lo que quisiéramos que fuera.

Es raro que se presenten situaciones puras. Con frecuencia requieren una combinación de dos clases de zapatos para actuar. Así que especificamos un zapato de cada tipo:

> «Tenemos una mezcla de naranja (emergencia) y rosa (compasión) aquí.»
>
> «Ejecutemos algo con zapatillas de deporte gris con un toque de zapato marrón.»
>
> «Esto es sobre todo rutina para zapato azul marino pero también requiere algo de púrpura.»

Tener dos zapatos en un par proporciona flexibilidad: seis zapatos tienen treinta combinaciones posibles. No es necesario aprender las treinta combinaciones, solamente aprender los seis tipos de acción y luego combinarlos según las exigencias, como un pintor combina los colores primarios para producir otros.

4

SEIS ESTILOS PARA ACTUAR
LOS COLORES DE LOS ZAPATOS

Los colores de los zapatos deben ser diferentes de los elegidos para los seis sombreros para pensar, de manera que una organización pueda usar ambos aspectos del sistema sin que se produzca confusión. Los colores también deben ser normales, cotidianos y fáciles de reconocer. Finalmente, el color elegido para cada acción debe sugerir la naturaleza de esa forma, como es el caso con los seis sombreros para pensar:

Sombrero blanco (información): Blanco como el papel que sale de la computadora. El papel es neutro y lleva información.

Sombrero rojo (sentimiento): Rojo como el fuego. Rojo por la calidez. El sombrero rojo abarca los sentimientos, las emociones y la intuición: «los fuegos interiores».

Sombrero negro (negativo lógico): Los mantos negros usados por un juez. El juez juzga las cosas con la debida precaución y con seriedad.

Sombrero amarillo (positivo lógico): Alegría y optimismo. Usted se siente positivo a la luz del sol.

Sombrero verde (razonamiento creativo): Verde por la naturaleza y la vegetación. Verde por el crecimiento, el esfuerzo, la energía. Florecen nuevas ideas.

Sombrero azul (control del pensamiento): Azul por el cielo y el panorama. Es la observación del pensamiento. El azul es frío e indiferente.

La elección de los colores para los seis pares de zapatos para actuar también refleja la naturaleza de cada tipo de zapato como se verá en el capítulo siguiente.

5

SEIS ESTILOS PARA ACTUAR
LA NATURALEZA FÍSICA DEL CALZADO

La forma de los seis sombreros para pensar no interesa. Yo utilizo el simbólico sombrero de copa aunque es raro que se use hoy en día. Todos los sombreros tienen la misma forma en realidad porque el color solamente marca la diferencia. Como el color, la naturaleza física señala la característica del calzado. Los sombreros son de una clase de fantasía pero la acción es más práctica. Así que la naturaleza física y la forma del calzado son importantes para los propósitos de visualización y aprendizaje, pero no necesitan mencionarse una vez que se ha aprendido el método.

La visualización de los zapatos para actuar, de su color y de su forma es una parte importante del proceso de aprendizaje.

6

SEIS ESTILOS PARA ACTUAR
LOS ZAPATOS

Vamos a definir los colores y formas de los seis pares de zapatos para actuar.

Zapatos formales de color azul marino: El azul oscuro o azul marino es el color de muchos uniformes. El azul marino sugiere la marina misma con sus disciplinas y rutinas. Así que la forma de actuar del zapato azul marino abarca las rutinas y los procedimientos formales.

Las zapatillas grises: El gris sugiere la materia gris y las células grises del cerebro. También la niebla y la bruma y la dificultad para ver claramente. La forma de actuar de la zapatilla de deporte gris se relaciona con la exploración, la investigación y la reunión de evidencias. El propósito de la acción es conseguir información.

Los zapatos marrones: El marrón es un color práctico. El marrón sugiere la tierra y lo esencial, los pies bien apoyados sobre la tierra. El marrón también sugiere el lodo y las situaciones confusas, no definidas con claridad. Los zapatos marrones suelen ser prácticos y cómodos y pueden usarse para el trabajo duro. Así que su modo de actuar está relacionado con lo práctico y lo pragmático. Haga lo que es razonable y práctico. Resuelva el problema mientras usa la iniciativa, el comportamiento práctico y la flexibilidad. En este sentido, la forma de actuar del zapato marrón es casi opuesta a la formalidad del zapato azul marino.

Las botas de goma naranjas: El naranja sugiere peligro, explosiones, advertencia, llama la atención. Las botas de goma sugieren a los bomberos y a los trabajadores de rescate, y la forma de actuar de la bota de goma naranja sugiere el peligro y la emergencia. Se requiere acción en la emergencia. La seguridad es la preocupación principal.

Las pantuflas rosas: El rosa sugiere calidez y ternura. Es un color convencionalmente femenino que recuerda al hogar, la vida doméstica y la comodidad. Es un color amable. Así que la forma de actuar de la pantufla rosa sugiere ternura, compasión y atención a los sentimientos y sensibilidades humanas.

Las botas de montar púrpuras: El púrpura era el color de la Roma Imperial. El púrpura sugiere autoridad. Las botas de montar también sugieren a alguien que monta un caballo, o por lo menos una motocicleta. La sugerencia es de autoridad. La bota de montar púrpura en la acción significa representar el papel otorgado por la posición o la autoridad. Existe un elemento de liderazgo y mando. La persona no está actuando por sí misma sino en un papel oficial.

Los colores del calzado difieren de los colores del sombrero. Hay colores cotidianos que sugieren la naturaleza del modo de actuar que indican. La naturaleza física del calzado también sugiere la de la forma de actuar.

Como ya he dicho, una vez que se ha establecido, aprendido y visualizado el método no hay necesidad de repetir toda la descripción de la forma de actuar cada vez:

«Tómelo con un poco de púrpura.»

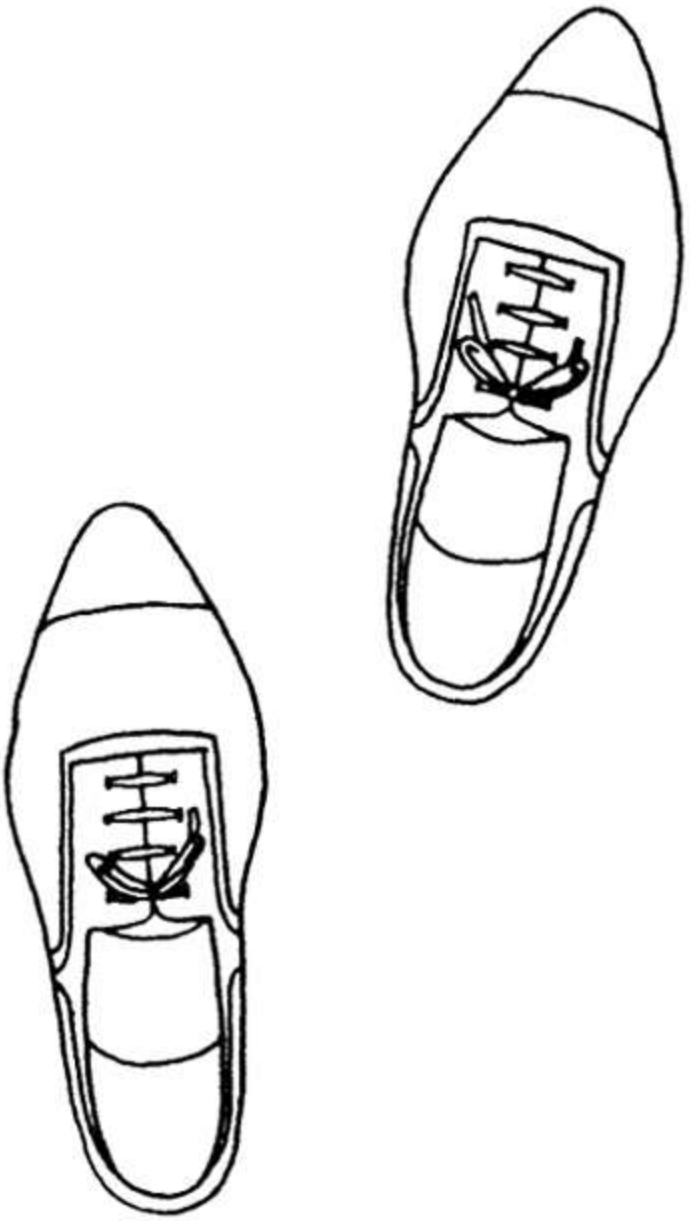
«Usted nunca fue demasiado bueno para la forma de actuar rosa. Pero tiene importancia. Debe darse cuenta de eso.»

«Esto es decididamente marrón. Debemos actuar a medida que vamos avanzando. Sean prácticos y razonables.»

«Recuerden: es naranja.»

Parte III

LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO



«*Escuchen, es algo de rutina. No traten de pensar cada vez. Porque cometerán errores. Aténganse a la rutina. Es la forma de actuar del zapato azul marino.*»

«*Estamos casi seguros de que es culpable pero se salvó por un tecnicismo. Para eso sirven las rutinas. Cúmplanlas de manera automática. Con la forma de actuar azul marino... para eso se creó.*»

«*Él le gustó mucho. Pero usted se olvidó de hacer averiguaciones sobre él. Tenemos una rutina para evitar eso. Cuando se necesitan las rutinas, hay que usarlas. La forma de actuar del zapato azul marino. ¿Entiende?*»

En los viejos tiempos, la vida a bordo era complicada. Aparejar las velas durante una tormenta constituía un procedimiento peligroso que exigía la coordinación de todos los marineros. Sin coordinación, podía soltarse una vela y arrastrar a los hombres a su muerte en el mar. Disparar los cañones requería procedimientos formales para evitar que explotaran o que dispararan demasiado rápido. Los reclutas nuevos tenían que ser educados a toda velocidad. La necesidad de disciplina condujo al establecimiento de las rutinas.

Muchas personas se sienten irritadas por la rutina porque ésta tiende a endurecer la iniciativa y la creatividad y a propiciar la inflexibilidad. Pero a veces las rutinas nos ayudan a evitar errores peligrosos. Es más fácil usar una lista de rutina para controlar qué pensar en cada cosa cada vez.

Una persona que miraba desde la torre de control en el aeropuerto de Londres a través de un par de binoculares notó una vez que un Jumbo estaba tratando de aterrizar con las ruedas todavía retraídas. La tripulación había olvidado bajar las ruedas. Se alertó de inmediato al piloto por radio y se evitó un desastre. Las rutinas nos ayudan a evitar este tipo de problema.

Las líneas aéreas desarrollan listas de rutinas de control para cubrir las partidas y los aterrizajes. Esas listas se van mejorando mediante la experiencia.

Los médicos cumplen rutinas para el diagnóstico de sus pacientes para estar seguros de que han cubierto todas las posibilidades de enfermedad.

Yo entro y salgo de casi un centenar de hoteles todos los años y una de mis preocupaciones es que podría olvidarme algo que necesitaré después. El seguro puede cubrir el costo de un objeto perdido pero no impide el inconveniente de no tener algo (quizás un documento imprescindible) cuando lo necesito. Me establecí la rutina de mirar dentro de cada cajón antes de dejar la habitación. Cada vez que repito esta rutina siento que es innecesaria porque *sé* que no usé todos los cajones. Pero una y otra vez he encontrado algo esencial en un cajón que yo creía que no había abierto. Ahora he establecido otra rutina. Cuando voy a un hotel nunca uso más que los dos cajones superiores, de manera que sé dónde he colocado mis cosas. Pero sigo usando la vieja rutina de fijarme en todos los cajones, por si la criada guarda algo en otro cajón.

Se han dado casos en los que algunos delincuentes han sido liberados debido a un error durante el arresto: quizá no les leyeron sus derechos. Por una parte, esta rutina protege a los arrestados que pueden no conocer sus derechos; por otra parte, si no se sigue esta rutina no se cumple el propósito de la Justicia.

La sociedad y la mayor parte de las organizaciones necesitan reglas, leyes, procedimientos y rutinas y se encontrarían en plena confusión sin ellas. Los conductores de vehículos no pueden elegir el lado de la carretera por donde quisieran conducir y qué hacer en los cruces. Los procedimientos estándar y las rutinas simplifican la vida y evitan la complejidad.

Al mismo tiempo, a veces parece que existe una tremenda burocracia solamente para automantenerse. Cuando se ha hecho todo estrictamente según los procedimientos estándar, se han sacrificado la flexibilidad y el pragmatismo. Sin rutinas establecidas, les iría mejor a los más dotados y capaces, pero a todos los demás es probable que les fuera peor. El menos

capacitado estaría completamente perdido. En cualquier ocasión el cliente tendría que confiar en el juicio personal de un burócrata. La corrupción sería rampante.

Las computadoras usan rutinas para comunicarse unas con otras y también lo hace la gente en una organización.

Del mismo modo tienen un papel muy importante en las religiones porque proporcionan los marcos adecuados para los ritos aunque la fe sea pobre. Esas rutinas proporcionan continuidad. Puede que no sea accidental que las religiones con muchos rituales tiendan a tener éxito (el catolicismo, el judaísmo, el islamismo y el hinduismo).

La comida es buena y esencial, pero algunas personas comen demasiado y ponen en peligro su salud. ¿Acaso eso hace que la comida sea mala? El juicio del sombrero negro es una parte esencial del pensamiento pero algunas personas abusan de él. Esto no hace que el negro sea un mal sombrero. De la misma manera, el abuso de las rutinas puede ser malo pero esto no significa que sean malas.

7

LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO
LAS RUTINAS LIBERAN

De alguna manera, las rutinas proporcionan libertad. Si tuviéramos que pensar sobre cada acción, la vida se desarrollaría de manera muy lenta y complicada. En realidad, cuando seguimos una rutina eso nos libera para poder prestar atención a los asuntos que realmente la necesitan.

El cerebro establece pautas rutinarias para que podamos afrontar de manera eficiente el mundo que nos rodea. Ésa es la naturaleza de la percepción. En lugar de tener que analizar cada experiencia nueva, nos limitamos a reconocer la situación usando una pauta de percepción. De vez en cuando necesitamos desafiar esas percepciones y eso es lo que llamamos creatividad, pero la mayor parte del tiempo esas percepciones rutinarias nos hacen posible la vida.

Algunas personas sienten que todas las rutinas y estructuras son restrictivas. Quieren liberarse y usar la propia iniciativa. Para ellas incluso el método de los seis sombreros y de los seis pares de calzado para actuar y la técnica del pensamiento lateral son restrictivos. No se dan cuenta de la diferencia entre las estructuras que restringen y las estructuras que liberan:

- Una vía de tren es restrictiva en el sentido de que el tren puede circular solamente a lo largo de las vías. Al mismo tiempo el carácter liso de la vía permite un uso eficiente de la energía.
- Una habitación cerrada con llave es una estructura restrictiva pero también nos libera de otros cuidados para que podamos tener tiempo para pensar.
- Una escalera es una estructura que libera porque nos permite llegar a lugares a los que no podríamos llegar si no fuera por ella.
- Una taza es una estructura liberadora porque nos permite beber de una manera más conveniente y efectiva.
- La anotación matemática es una estructura liberadora porque nos permite efectuar operaciones que no podríamos hacer de otra manera. Lo mismo se aplica a la anotación musical.

El método de los seis sombreros, el método de los seis pares de zapatos y las técnicas del pensamiento lateral son estructuras liberadoras porque nos permiten hacer cosas que de otra manera resultarían difíciles y hasta imposibles.

¿Con qué podría operar un cirujano si no fuera con un escalpelo u otro instrumento?

Necesitamos mantener una visión equilibrada de las estructuras y de las rutinas. No deberíamos pasar por alto su valor solamente porque su abuso puede ser restrictivo.

8

LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO
LAS FUENTES DE LAS RUTINAS

Las rutinas se pueden ir desarrollando y acumulando en el transcurso del tiempo. Las de una boda están establecidas por la costumbre. Las de los buenos modales se han ido imponiendo a lo largo de siglos. Las asociadas con un oficio también pueden haber ido desarrollándose durante largo

tiempo y mediante muchísima experimentación. Las rutinas que se han ido estableciendo a lo largo del tiempo pueden usarse pero también pueden desafiarse. El oficio de pintar muebles puede haber desarrollado rutinas para posibilitar el uso de la pintura que se seca muy lentamente, pero puede cambiar con la pintura de secado rápido que existe en la actualidad. A veces nos sentimos tentados de seguir ciertas rutinas solamente por tradición.

Algunas rutinas son establecidas por organizaciones, como sucede con las leyes que fija la sociedad. Estas ayudan a las personas a evitar errores, permiten la interacción entre la gente y representan la cristalización de la mejor manera de hacer algo. Pueden mejorarse y hasta abandonarse, pero a veces las deseamos y necesitamos usarlas.

Después están las rutinas que los individuos establecen para ellos mismos (como la mía de revisar los cajones en la habitación del hotel). Pueden usarse mucho si simplifican la vida. En lugar de pensar en cada cosa cada vez, se sigue la rutina adecuada: es el estilo del zapato azul marino para actuar.

9

LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO
¿*CÓMO DEBERÍAN SER LAS RUTINAS*?

- De utilidad en muchas situaciones.
- Debería resultar fácil saber cuándo hay que usar una en particular.
- Su aplicación tendría que ser directa. Los pasos deberían ser claros, para dar uno por uno.

- Deberían ser sólidas, es decir que su propósito se logre aunque los pasos no se lleven a cabo exactamente según el procedimiento prescripto.
- Lo bastante flexibles para adaptarlas a circunstancias especiales.
- Las rutinas deberían ser fáciles de aprender y de recordar.
- Además, lo ideal sería que tuvieran sentido para aquellos que las usan.
- Su lógica y valor deberían ser evidentes.
- Las rutinas deberían evitar las dudas y la confusión.

Se requiere habilidad para diseñar las rutinas. Deberían ser siempre un poquito artificiales, porque si fueran demasiado naturales sería fácil olvidar que se trata de rutinas.

10

LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO
EL USO DE LAS RUTINAS

Pueden hacerse algunas preguntas importantes al respecto:

«¿Qué rutina debería usarse aquí?»

«¿Cuáles son sus pasos?»

«¿Es necesario combinarlas?»

«¿Se necesita algo de flexibilidad?»

«¿Dónde puede usarse la flexibilidad?»

«¿Puede mejorarse esta rutina?»

«¿Puedo controlar su aplicación?»

«¿Qué consecuencia o resultado espero?»

Así como el aprendizaje de las matemáticas me ayuda a simplificar el uso de sus rutinas, cuanto mejor se las conoce menos problemas se tienen para usarlas.

Me he entretenido en defender las rutinas porque en general nosotros aceptamos su valor como algo natural y se tiende a enfocar solamente sus aspectos destructivos y negativos.

11

LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO
MODO DE ACCIÓN DE ESTE ZAPATO Y EJERCICIOS

«Ésta es una situación para zapato azul marino. Tenemos que actuar paso a paso aunque eso nos aburra. No intenten ser listos. No traten de tomar atajos o corren el riesgo de pasar algo por alto.»

«Las solicitudes de beca que tienen éxito siempre dependen de un buen zapato azul marino para actuar. El valor del proyecto es menos importante que la formalidad con que se redacta la solicitud.»

«En ocasiones, cuando se sube una montaña, la forma de actuar azul marino puede salvar su vida y la de sus compañeros. Aténgase a las rutinas que han sido probadas una y otra vez. Si quiere intentar nuevas ideas, hágalo en condiciones más fáciles.»

«Si hubiera usado la formalidad propia del zapato azul marino para hacer esa historia clínica, le hubiera ahorrado a él y a nosotros un montón de problemas. Su padre era un indio norteamericano y a ellos no les crece el vello facial. Debido a aquel error hemos gastado tiempo y dinero en análisis hormonales complejos que eran totalmente innecesarios.»

«Algunas personas son brillantes y pueden ver enseguida el error. Quizás en un futuro usted podrá ser así. Por el momento es mejor que use la forma azul marino para actuar y que siga la rutina de control de las faltas. La inspiración no es suficiente.»

«Me interesa establecer aquí una rutina de zapato azul marino. Estamos cometiendo demasiados errores.»

«Simplifique usando la forma de actuar del zapato azul marino. Establezca una rutina y, luego, úsela.»

La forma de actuar del zapato azul marino exige que el proceso pase por una serie de rutinas establecidas. La acción se centra en elegir la apropiada y luego respetarla totalmente. Céntrese en el paso que debe dar y piense en el paso siguiente. Siga controlando el respeto total de la rutina.

La forma de actuar del zapato azul marino también puede incluir el establecimiento de rutinas formales donde fueran necesarias.

Ejercicios

Piensen en qué valor tendría la forma de actuar del zapato azul marino en cada una de las situaciones siguientes. ¿Por qué sería provechoso este tipo de acción?

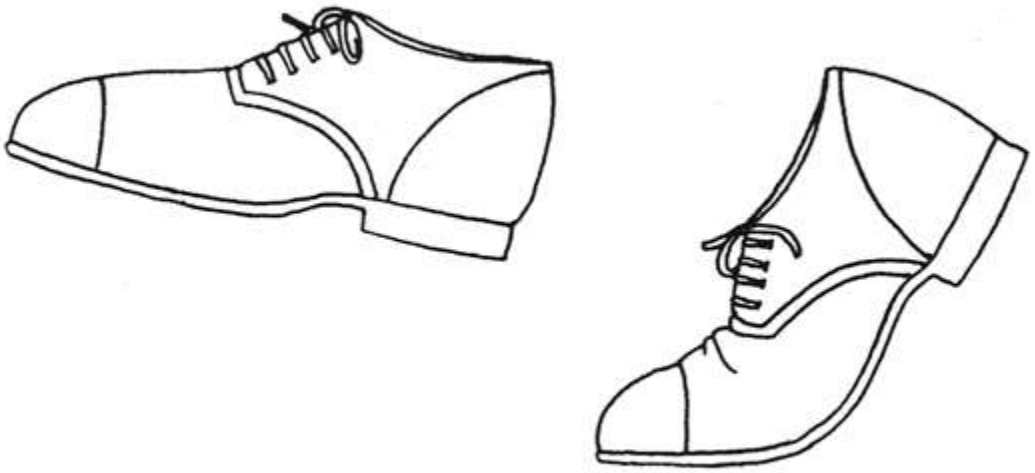
1. El entrenamiento de un atleta.
2. La educación de un niño.
3. Trabajar como periodista en un diario.
4. Dirigir una fábrica de juguetes.
5. Trabajar en una agencia de publicidad.
6. Efectuar una intervención quirúrgica.
7. Administrar una escuela.
8. Trabajar como dependiente en una tienda.

12

LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO
EL ESTILO DE ACCIÓN DEL ZAPATO AZUL MARINO

Use las rutinas con exactitud. Practique la formalidad y respete los procedimientos. Dé un paso tras otro para cumplirlas. Reconozca que tiene un valor y un propósito. En lugar de seguir la rutina de manera automática sólo porque hay que hacerlo, piense que es el mejor plan de acción para el

momento y que debe seguirse. Puede pedirse a una persona que adopte la forma de actuar del zapato azul marino. La gente puede decidir por sí misma que la situación exige esa forma de actuar. En el método de los seis estilos para actuar, este modo de acción ocupa un lugar por derecho propio. Muy a menudo la mejor acción es la rutina. A veces es absolutamente necesaria. Así como usted desearía bailar bien, conociendo todos los pasos de la danza, o cantar sin desafinar, podría querer cumplir la rutina a la perfección.



13

LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO

RESUMEN

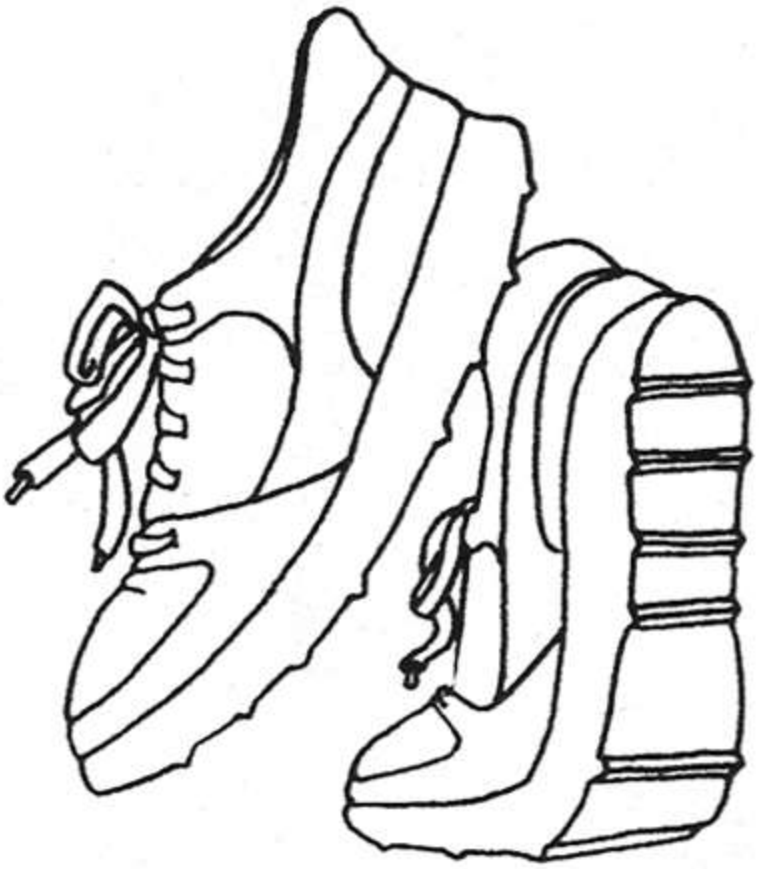
El zapato azul marino representa una de las seis formas de actuar. Destaca la formalidad y las rutinas en la misma forma en que en la marina se exige la disciplina y el cumplimiento de aquéllas. A veces las rutinas resultan esenciales para la seguridad y para evitar el error.

Pueden representar la cristalización de la mejor manera de hacer algo. Su uso puede liberar nuestro pensamiento para que podamos afrontar otros asuntos, pero su abuso puede impedir la iniciativa y restringir la flexibilidad. Esto no significa que las rutinas sean malas: es una advertencia contra el uso excesivo.

La rutina es una pauta de acción que ha sido establecida de antemano. Una vez que se ha elegido la apropiada, la acción consiste en cumplirla minuciosamente.

Parte IV

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES



«*Debemos saber por qué ha habido ese aumento de ausentismo. Antes de tomar cualquier decisión necesitamos un poco de acción de zapatilla de deporte gris. Consigamos más información.*»

«*Estamos investigando el asunto. Todavía actuamos en gris. En cuanto sepamos algo se lo comunicaremos.*»

«*Averigüen todo lo que puedan. Limítense a la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris. Sean tan discretos como sea posible. Tengan presente que necesitamos solamente la actuación gris. Nada de heroísmo.*»

Las zapatillas de deporte son silenciosas y uno puede desplazarse sin ser oído. En cierto sentido, esta forma de actuar es la de andar por ahí escuchando e investigando. El estilo es informal, cómodo y silencioso. No existe el deseo de destacarse, ni siquiera de afectar a otras personas.

En la bruma gris no puede verse claramente el camino a seguir. Toda la energía está dirigida al logro de la información sobre los alrededores. De la misma manera, la forma de actuar gris implica despejar la niebla de la ignorancia. Queremos obtener tanta información como sea posible.

Este color también sugiere la materia gris del cerebro, como la expresión coloquial: «Usa tu materia gris». Así que esta forma de actuar incluye no sólo la reunión de información sino también la del pensamiento. Cuando una persona actúa de manera gris puede usar la ayuda que desee para el pensamiento, como los seis sombreros para pensar.

En la forma de actuar azul marino usted sabe exactamente el próximo paso que debe dar porque está siguiendo una rutina. En el modo de actuar gris está investigando pero no sabe lo que va a encontrar. Cada hallazgo determina el paso siguiente. Si aparece una clave, usted la sigue. En la forma de actuar azul marino usted está recitando un poema que sabe de memoria. En el modo de actuar gris usted está conduciendo una conversación que puede adoptar cualquier giro.

Note que el modo de acción gris incluye todas las actividades que se necesitan para obtener información. Si está en una biblioteca particular, el seguimiento es parte de la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris. No es una forma de actuar que consiste en sentarse-ypensar.

Los científicos siguen una teoría, los periodistas y los detectives investigan la resolución de un delito, los investigadores de mercado tratan de juzgar la reacción ante un producto nuevo; los encuestadores, los banqueros que analizan si es posible una inversión y los inspectores de réditos, todos usan la forma de actuar gris. Quizás el caso más puro del modo de actuar gris sería la investigación de un fraude por computadora.

El famoso detective Sherlock Holmes, personaje creado por sir Arthur Conan Doyle, trabajaba como la zapatilla de deporte gris. Al final el criminal confesaba, anulando la necesidad de una acción más fuerte. En la actualidad, los dramas de la televisión dejan menos lugar para la forma de actuar gris y tienden a destacar las formas de actuar naranja y marrón.

La forma de actuar gris puede combinarse con otras a medida que la información reunida revela la necesidad de otros tipos de actuación. Muy a menudo puede haber una pausa en otros tipos de acción hasta que se logra la información necesaria para seguir adelante. Como con todas las otras formas de acción suele producirse una superposición de necesidades, y una acción raramente es el producto de una sola forma de actuar.

14

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES
EL USO DE LA INVESTIGACIÓN

• *Se necesita investigar cuando no se tiene idea de lo que está ocurriendo*. Usted está pescando. Está buscando claves. Desea alguna base para elaborar una hipótesis. Éste es el tipo de posición en la que suele estar

un científico, un arqueólogo, un buscador de petróleo y un detective. Hay una pérdida de información importante en un departamento gubernamental. ¿Dónde empieza a buscar? Cuando un paciente visita por primera vez al médico, éste tiene que buscar las claves. Es cierto que el médico puede usar una rutina determinada para obtener información: una combinación de zapatilla de deporte gris y zapato azul marino. Cuando tiene una idea, controla la hipótesis por medio de los análisis. Así que el primer uso de la investigación es para iniciar algo.

- *La mente sólo puede ver lo que está preparada para ver*. Por eso una hipótesis es tan útil. Al usar este marco puede empezar a sentir cosas que de otra manera no hubiera notado. La hipótesis también proporciona una dirección para la búsqueda de más información. El segundo uso de la información es, por consiguiente, confirmar o rechazar las hipótesis. En teoría, los científicos deberían intentar destruir una hipótesis, pero antes necesitan tener algo para destruir, así que intentan confirmar la hipótesis como teoría. Este segundo uso de la investigación es la fase de control.
- *Con frecuencia hay que hacer elecciones*. Puede que usted necesite elegir entre dos hipótesis o dos cursos de acción. Entonces necesita información para efectuar las elecciones. La persona que compra un horno nuevo desea tener tanta información como sea posible, no sólo la proveniente del vendedor sino también de los usuarios de esa marca de horno.
- *Se necesita información para ganar un caso*. Un fiscal quiere que el detective le proporcione la información suficiente para lograr una condena. El diseñador de un producto nuevo quiere tanta información como sea posible sobre la manera en que será recibido en el mercado. La información puede no llegar al nivel de certeza, pero debe servir para elaborar un caso razonable.
- *Se necesita información para el futuro*. Usted necesita ver las consecuencias de la acción y también las de la inacción. En la actualidad, los ecologistas y los grupos verdes pintan escenas horribles

producidas por el efecto invernadero u otros. Usted necesita información para juzgar la gravedad del peligro, y conocer las posibilidades futuras proporciona una buena base para la acción.

- *A veces es necesario saber qué es lo que no se sabe*. Usted necesita identificar con exactitud lo que no sabe.

15

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES
EL PENSAMIENTO, LAS IDEAS Y LA INFORMACIÓN

El pensamiento participa de la búsqueda de información y de aprovecharla al máximo. Los datos pueden desencadenar ideas que a su vez pueden desencadenar una búsqueda de mayor información. No todas las

ideas presentes en la información se notan enseguida. La mente tiene que poner las cosas juntas de diferentes maneras para generar posibilidades e incluso desafíos. A veces hay información a la que todos han juzgado de una manera particular. Entonces alguien que usa el pensamiento lateral para ver la información de una manera diferente llega a una nueva hipótesis sobre ella.

Es un error creer que la acumulación de mucha información equivale a nuestro razonamiento. La información no sustituye a las ideas ni al pensamiento. Por otra parte, es real la necesidad de información. La clave está en realizar un juego activo entre el razonamiento y la información. El primero dirige la búsqueda de la segunda y también usa de la mejor manera los datos reunidos. Al mismo tiempo, la información puede sugerir ideas, confirmar algunas y rechazar otras.

16

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES

LA APLICACIÓN DE LA FORMA DE ACTUAR DE LA ZAPATILLA DE DEPORTE GRIS

«Ahora estamos todos usando la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris. Debemos descubrir qué están planificando nuestros competidores. Eso es prioritario.»

«¿Por qué está tratando de resolver el problema así? ¿Ha usado la acción gris o está haciendo lo primero que se le ocurre?»

«Sabemos solamente la mitad de la historia. Salgan, pónganse las zapatillas de deporte grises y averigüen la otra mitad. Entonces podremos publicarla.»

«¿Cuánto va a costar todo? ¿Han hecho todo el procedimiento gris en esto?»

«Él siempre va a las conclusiones. Nunca controla las cosas. No creo que le guste la forma de actuar gris. Eso es demasiado tranquilo para él. Es evidente que prefiere la acción fuerte.»

«Lo felicito. Ésa fue una buena forma de actuar de zapatilla de deporte gris. Fue una buena investigación. Va a ahorrarnos un montón de tiempo y dinero.»

«¿Cómo es que esos dos científicos pudieron mostrar el efecto pero nadie más pudo hacerlo? ¿Qué está sucediendo? ¿Hicieron trampa? ¿Cometieron un error honestamente? ¿Hicieron las cosas de una manera diferente? Es muy necesaria la acción de la zapatilla de deporte gris.»

22 HORAS Y 42 MINUTOS, HORA DEL R. U. UN RATO PARA DORMIR ANTES DE LLEGAR A LOS ANGELES. TODAVÍA SE VE LA LUZ DEL SOL PORQUE VIAJAMOS CON ÉL.

17

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES
LA MOTIVACIÓN PARA LA ZAPATILLA DE DEPORTE GRIS

1 HORA Y 50 MINUTOS, HORA DEL R. U. Y 17 HORAS Y 50 MINUTOS, HORA DE LOS ANGELES. DESPIERTO DESPUÉS DE UN BREVE SUEÑO.

¿Qué motiva la investigación y la exploración? La primera puede ser gran parte de su trabajo como científico, detective, explorador o espía. También es cierto que algunas personas satisfacen los requerimientos mínimos de esos trabajos y algunas realmente gozan con la exploración. Hay quien tiene una curiosidad natural y le fascina la información. Quiere saber cosas. Otros pueden no tener esta curiosidad pero sí la urgencia de terminar una tarea una vez que la han iniciado. Este tipo de persona puede iniciar la acción de la zapatilla de deporte gris con lentitud pero, una vez que la ha iniciado, sigue por inercia, producida por lo que está descubriendo. Como el famoso terrier, no pueden abandonar la pista.

Otras personas quieren solamente certezas. Se sienten irritadas por las ambigüedades y la incertidumbre. Quieren que todo sea neto y definido. Son proclives a adquirir certidumbres y creencias en cuanto es posible. Se vuelven dogmáticas con rapidez y se desplazan rápidamente de la posibilidad a la certeza sin una justificación adecuada.

¿Qué es una creencia? Es una idea, una hipótesis, una teoría o una forma de ver el mundo que nos obliga a mirar el mundo de manera que la apoye. El ejemplo clásico es la paranoia. Las personas paranoides usan una lógica complicada para demostrar que todos los acontecimientos están dirigidos hacia ellas. A diferencia de otros tipos de enfermedad mental no hay falta de organización de la información sino un exceso de organización. Todo es adaptado a una teoría principal.

En una investigación, este tipo de persona se precipita para generar una idea o una hipótesis. Toda la investigación ulterior está diseñada para apoyar la hipótesis que pronto se convierte en una creencia y por ende debe ser cierta. Cualquier cosa que no se adapte se ignora o se cambia para adaptarla. Cesa la exploración objetiva. El investigador actúa como un abogado que en el tribunal arguye en pro de un caso particular. Ésta es la acción peligrosa de la zapatilla de deporte gris. Lo mejor para evitar este cierre prematuro de la mente es insistir en que esta acción tenga por lo menos dos hipótesis y que el investigador sea capaz de construir un caso razonable para las dos al mismo tiempo.

La aceptación prematura de una teoría también produce problemas en la ciencia. Una hipótesis temprana razonable hace que los científicos miren el mundo de una manera particular y que ignoren la evidencia que no está de acuerdo con la hipótesis. Todo se ve a través de ésta. Puede pasar mucho tiempo antes de que aparezca una fisura, aunque la evidencia siempre estuvo allí.

18

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES
¿*CÓMO DEBERÍA SER LA INVESTIGACIÓN*?

La presentación formal de información puede adoptar la forma de los interrogatorios cuando se persigue a un asesino. Un científico ensaya muchas variaciones posibles de una molécula química. Un encuestador

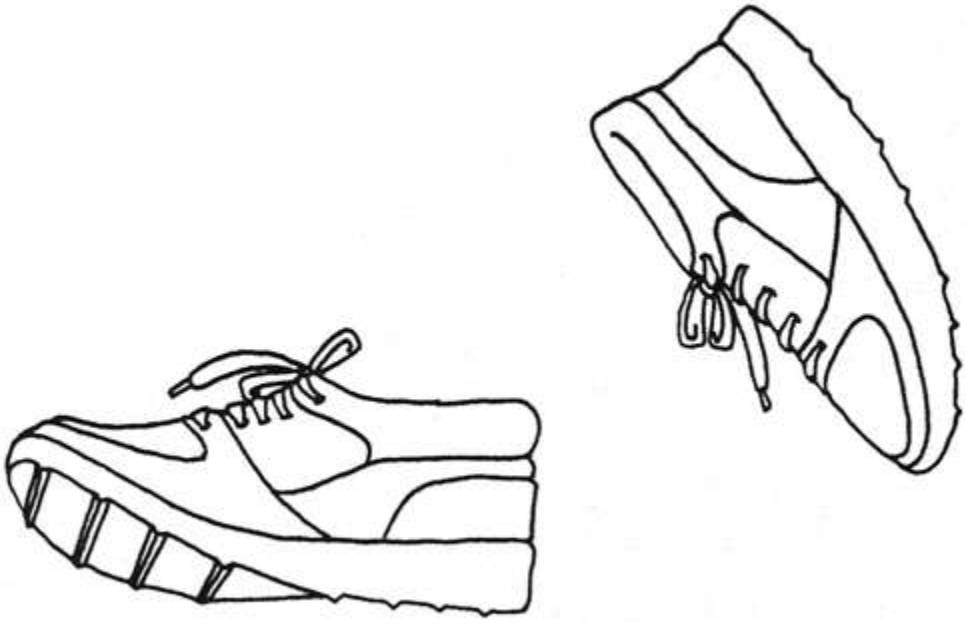
define una muestra y trabaja de acuerdo con eso sin pausa. Ésta es una acción azul marino usada para propósitos grises.

SOBRE EL MEDIO OESTE A 39.000 PIES Y VIAJANDO A 926 KILÓMETROS POR HORA. FALTA UNA HORA Y 54 MINUTOS PARA LOS ANGELES.

Los datos deberían ser neutros y objetivos aunque se los mirara por la ventana de una idea. Cuando hay más de una persona encargada de reunir datos se reduce el prejuicio personal y se conduce por un método sistemático.

El otro tipo de recopilación de datos se mueve por un pálpito o una teoría que configura la hipótesis de qué datos deben buscarse y dónde se encontrarán. Requiere un esfuerzo consciente por parte del operador zapatilla de deporte gris para que haga una clara distinción entre una teoría que ayuda a reunir datos y la colección de datos que se limita a apoyar la teoría. Puede necesitarse otra persona más para mostrar que los mismos datos pueden verse de diferentes maneras. También puede existir el hábito, sugerido antes, de tener siempre por lo menos dos teorías o hipótesis presentes.

No hay un camino fácil para resolver el dilema y hasta con una teoría puede ser difícil reunir datos, pero ésta también puede llegar a dominar tanto los datos reunidos que ya no es neutra ni completa. En lugar de suponer que las personas pueden ser objetivas, es mejor reconocer que en realidad la mente no puede ser objetiva y entonces dar los pasos necesarios para determinar la falta de objetividad (como el hábito de las hipótesis mellizas).



19

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES
LA INVESTIGACIÓN CONDUCE A LA ACCIÓN

La formalidad del zapato azul marino puede intervenir en la reunión de datos y eso puede llevar a la actividad de la zapatilla de deporte gris. Ésta a su vez puede conducir a la acción del zapato marrón u otro.

La investigación misma es, sin embargo, en algún momento, la acción de la zapatilla de deporte gris, que da lugar a otras formas de actuar y de actividad. Un científico se desplaza de los datos a la teoría para experimentar con ellos y publicar un artículo. Un detective reúne evidencias para elaborar un caso, que se desplaza al fiscal, quien presenta el caso en el tribunal. Mientras tanto se produce el arresto de la persona a la que se acusará. Un investigador de mercado reúne información que transmite al cliente, quien, a su vez, decide qué acción ejecutará. Se produce una interacción entre la reunión de información y la acción que va a tomarse como resultado de esa información. La pregunta clave que debe formularse el operador zapatilla de deporte gris es: «En este momento, ¿cuál es el propósito central de mi actividad? ¿Reunir información?». Si la respuesta es sí, entonces se necesita la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris.

El movimiento desde la recopilación de información hasta la acción depende de varios factores: ¿Cuál es el momento de presión? ¿Hay problemas? ¿Nos retrasarán las consecuencias negativas? ¿Cuáles son los peligros de la acción precipitada? ¿Cuáles son los beneficios de la acción rápida? ¿Cuál es la relación entre una reunión más completa de datos y la necesidad de acción? Si se sospecha que un delincuente está a punto de huir del país, reunir más evidencias podría lograr un caso mejor pero no existiría un sospechoso para juzgar. En algunos casos gastar el doble de dinero y de tiempo en la reunión de datos produce un beneficio que sólo mejora la situación en un 10 por ciento. No parece una inversión valiosa si la información es para una investigación de mercado. En otros campos, la información extra podría ser vital: en medicina, una prueba adicional puede hacer la diferencia entre aconsejar o no un procedimiento.

Algunas formas de reunir información son más eficientes que otras. Una forma puede ser muy larga y costar muchísimo dinero; la otra puede ser más rápida y económica. La reunión de datos es una actividad como cualquier otra y puede mejorarse mediante el pensamiento cuidadoso y creativo. No sucede a menudo que los datos deban reunirse sin tener en cuenta el costo. La información es un producto como cualquier otro. ¿Cuál es el mejor modo de fabricar ese producto? El diseño cuidadoso de la manera de recopilar datos es tan importante como su uso.

20

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES
LLEVEN A CABO EL MODO DE ACCIÓN DE LA ZAPATILLA DE DEPORTE GRIS Y EJERCICIOS

El que reúne datos debe tener absolutamente claro que en ese momento actúa como la zapatilla de deporte gris. La reunión de la información requiere una concentración total y debe tener prioridad sobre otros asuntos. La reunión de datos casual e incidental no tiene mucho valor, pero con la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris el propósito de la acción es dirigir la reunión de información. Ésta es un fin en sí mismo. La acción zapatilla de deporte gris exige esfuerzo y disciplina. Es fácil deslizarse a otras formas de acción que ofrecen una reacción a la situación y hacen uso de hábitos existentes. La acción zapatilla de deporte gris es silenciosa y no molesta a nadie. Si el que reúne los datos adopta un papel autoritario (la forma de actuar de la bota púrpura), entonces el que proporciona los datos podría decirle sólo lo que él espera.

El recolector de información debería ser casi invisible. Por eso el color gris es tan apropiado: un gato gris es siempre difícil de ver.

La persistencia es probable que sea la característica más importante que se necesita para actuar como zapatilla de deporte gris. Si usted es constante logrará mucho. Si no lo es, todas las otras cualidades no servirán de nada.

2 HORAS Y 40 MINUTOS, HORA DEL R. U. PAUSA PARA COMER.

Ejercicios

Describa el componente de la forma de actuar zapatilla de deporte gris en cada una de las situaciones siguientes. ¿Dónde y cómo se requiere la acción zapatilla de deporte gris?

1. Trabajando en una cadena de montaje.
2. Presentándose para la reelección.
3. Casándose con alguien que ha conocido hace tres meses.
4. El aumento súbito de la delincuencia juvenil en una zona.
5. Conducir por una carretera a un destino que está a 360 kilómetros de distancia.
6. Entrevistando a alguien para un empleo.

7. Decidiendo el color de la pintura para una habitación.

21

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES

EL ESTILO DE ACCIÓN DE LA ZAPATILLA DE DEPORTE GRIS

La reunión de información es prioritaria. Silenciosa, discreta y objetiva. Es la base para ciertas teorías y para comprobar esas teorías. Preguntar, observar y escuchar. Diseñar las maneras de reunir información.

Hacerlo de la manera más efectiva. Ser consciente del valor de una hipótesis y también del peligro de que ésta reduzca la objetividad.

El estilo de acción de la zapatilla de deporte gris también incluye el pensamiento. La aplicación formal del pensamiento a un blanco elegido. La solución de los problemas. Hacer el máximo uso de la información disponible y decidir cuáles son los datos que falta reunir.

En general, la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris es absorber información y usarla. Su acumulación requiere acción y hace falta capacidad para decidir cómo buscarla, qué hacer con ella, y adoptar la mejor aplicación.

22

LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES

RESUMEN

La zapatilla de deporte gris es una de las seis formas de actuar. Destaca la acumulación y empleo de información. Piense en el color de la materia gris del cerebro porque es éste, más que los músculos, el que tiene

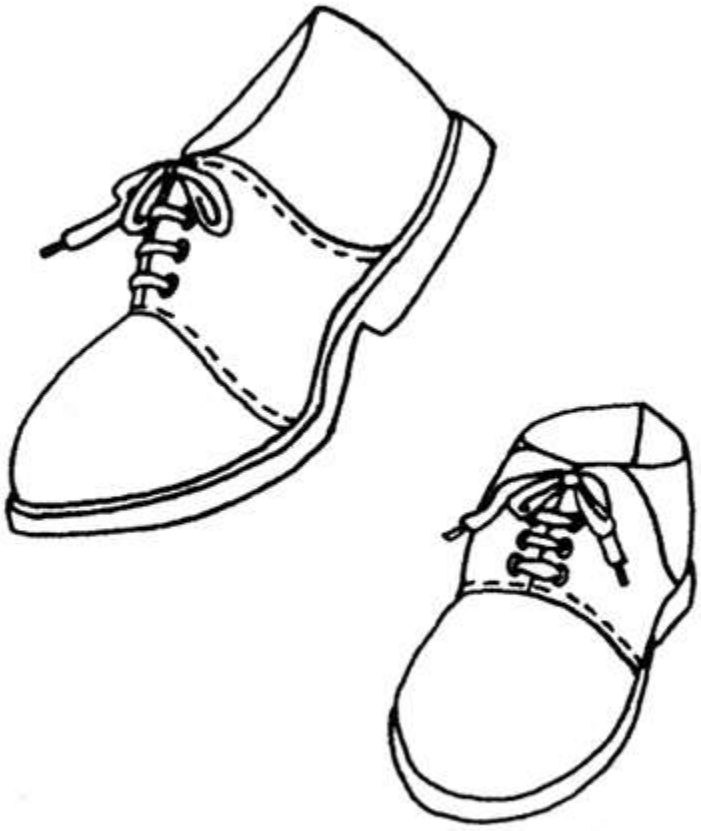
importancia en la manera de la zapatilla de deporte gris. Piense también en el gris de la niebla o la bruma porque la acción de la zapatilla gris está dedicada a despejar la neblina. Como tipo de calzado, éste sugiere la comodidad, el silencio y la discreción.

Sus objetivos son la reunión y el uso de información. Deben tener primacía sobre todo lo demás. Cuando es posible, se reúne la información de manera sistemática, pero en otras ocasiones puede necesitarse una teoría o una hipótesis que sugiera una dirección. Tenga presente que la información que se reúna debe ser tan completa y neutral como sea posible. Sólo en esta segunda fase la recolección de datos puede ser dirigida por una hipótesis que se pone a prueba.

La reunión de información es una actividad valiosa que sirve de base a otras formas de acción.

Parte V

LOS ZAPATOS MARRONES



«*Éste es un asunto de zapato marrón. Vaya y vea qué puede hacer. Sea razonable, sea práctico. Actúe sobre la marcha.*»

«*Estoy actuando en la forma del zapato marrón. La evolución de la situación va señalando cada paso. Tengo un sentido general de la dirección pero elijo la acción en cada momento según su eficacia.*»

«*No hay un precio fijo. Así que regatee. Es una clase de acción del zapato marrón la manera de hacer el negocio. Establece la flexibilidad del precio y del pago.*»

«*Usted quiere que le diga qué tiene que hacer. Pues bien: haga lo que sea razonable y práctico en cada momento.*»

El marrón es un color práctico. La tierra es marrón y el lodo es marrón. Nada hay de exótico en este color: es discreto y terrestre. Es un color para todos los días. Los zapatos marrones son para andar, así que son resistentes; no son elegantes para las ocasiones formales sino para el uso diario. Todos esos factores contribuyen al significado de la forma de actuar del zapato marrón.

Lo principal de este tipo de acción es que sea práctico, pragmático y de buen sentido. ¿Qué puede hacerse en esta situación? La acción del zapato azul marino está determinada por la rutina que hay que seguir. La del zapato marrón se determina momento a momento por la situación real. Ésta, con frecuencia, se aparta de la rutina establecida.

La flexibilidad es el aspecto clave de la acción del zapato marrón. Usted va cambiando su comportamiento a medida que cambia la situación. Si no puede hacer lo que se había propuesto, modifica el objetivo. No existe la rigidez en esta forma de actuar. Hace lo que puede hacerse, hace lo que puede.

La acción del zapato marrón es discreta: nada espectacular. Hay algo que hacer y se hace. Se requiere buen tino, sentido común y un poco de sabiduría. La experiencia general puede ayudar a veces pero tiene el inconveniente de que puede haber sentado pautas de conducta que interfieren con la gran flexibilidad exigida al zapato marrón. La experiencia puede atrapar a las personas en rutinas de percepción y comportamiento y conducirlas entonces a la conducta del zapato azul marino. Pero la experiencia también puede evitar una reacción fuerte y proporcionar un sentido de la perspectiva. Puede proveer tranquilidad para afrontar la situación.

La acción del zapato marrón no es de asesoramiento sino de meterse directamente en el problema, «ensuciarse las manos». Sin el razonamiento, la acción sería un sinsentido, pero el pensamiento se aplica a lo que puede hacerse en ese momento.

Los que a veces se llaman «vivos» usan la forma de actuar del zapato marrón. Las habilidades generales para hacer (para las que inventé la palabra *operancia*) se ilustran bien con esta forma de acción. En las escuelas se enseña a leer, a escribir y a hacer cuentas, pero en el mundo real la operancia es igualmente importante. El conocimiento no conduce a la acción de manera automática. Aspectos como la determinación de prioridades y las suposiciones acertadas son partes importantes de la vida, de la operancia y de la acción del zapato marrón.

Cuando hago un viaje corto en avión pido un asiento al lado de la ventanilla porque me gusta contemplar el mundo exterior. Cuando vuelo distancias grandes prefiero un asiento junto al pasillo porque puedo ir al baño con más facilidad durante la noche. Ésa es una acción de zapato marrón (aunque podrían decirme que la persona junto a la ventanilla podría despertarme al pasar por encima de mí. Pero sopesando las posibilidades, mi elección tiene sentido para mí).

He sugerido con frecuencia que la información en el aeropuerto debiera proyectarse y actualizarse al menor cambio en lugar de que los pasajeros tengan que amontonarse a lo largo de los mostradores para escuchar los anuncios. Me han dicho que la idea es demasiado simple y que

las compañías están desarrollando una complicada pantalla electrónica (que probablemente no funcionará la mitad del tiempo). La simplicidad y la practicidad son típicas de la forma de actuar del zapato marrón.

Los envases pequeños de cartón para los zumos de fruta han tenido muchísimo éxito. El zumo es el mismo, pero el tamaño manual del envase y la pajita adosada proporcionan gran comodidad. La acción del zapato marrón se dedica a lo que es factible y valioso.

Estoy escribiendo este libro íntegramente en un vuelo desde Londres a Auckland, Nueva Zelanda, donde fui invitado para dar una conferencia en la reunión de la Commonwealth Law Society. ¿Por qué? Porque escribir un libro es lo mejor para que el tiempo pase con rapidez. Y porque es un período de paz total en el que no van a interrumpirme llamadas telefónicas ni otros asuntos. Porque no hay nada más que pudiera o debiera estar haciendo. Porque estar a 35.000 pies de altura hace que uno no se preocupe por lo de abajo. Porque he descubierto que libros como éste es mejor escribirlos de una vez que poco a poco. Porque escribí otro libro, *Seis sombreros para pensar*, en un viaje desde Londres hasta Melbourne. En aquella ocasión usé una máquina de escribir electrónica Cannon 5 Star, lo que significaba usar montones de hojas. Esta vez estoy usando una computadora Psion MC400 que no necesita papel y es más silenciosa.

La acción del zapato marrón incluye también echarse la corbata hacia atrás cuando se come en un avión para no mancharla si se cae la comida. Eso no es muy importante pero resulta práctico.

La acción del zapato marrón no es heroica sino que se manifiesta en un conjunto de pequeñas cosas prácticas que produce un resultado efectivo.

23

LOS ZAPATOS MARRONES
EL PRAGMATISMO

Algunos condenan el pragmatismo porque creen que es una manera de actuar sin principios, sin embargo no significa la carencia de principios sino el uso pragmático de los principios. Quiere decir hacer lo que es necesario

para lograr un objetivo dando tanta importancia a lo que es práctico como a los principios. Actuar sin principios es peligroso e intolerable en una sociedad civilizada porque son los que ayudan a controlar las acciones.

La objeción principal que se hace al pragmatismo es que el fin podría llegar a justificar los medios. Si resulta aceptable una evidencia falsa para que se condene a un traficante de drogas porque la finalidad es valiosa, entonces se abre la puerta a toda clase de conductas. Pero para el pragmatismo el fin no justifica los medios sin conducir al caos porque, por ejemplo, muchos robos serían justificados por la necesidad.

El pragmatismo se ocupa de la dirección de una acción: a dónde podría conducirnos (y del efecto o las consecuencias de la acción) pero no dice que cualquier cosa sea aceptable si produce buenos resultados. Es lo opuesto de la arrogancia (a menudo basada en los principios) que declara: «Sé que estoy haciendo lo correcto y no me importan las consecuencias.»

Ser pragmático significa ser sensible a la situación, a la gente que participa de ella y a lo que es práctico. Es el arte de lo posible. Los políticos son pragmáticos.

La palabra oportunista también tiene una mala imagen. Se dice que los políticos hacen cosas para ganar votos aunque esas cosas no se basen en principios. La compra de votos con favores es una práctica desagradable y algunos tipos de oportunismo no son aceptables. Sin embargo, aunque no sea higiénico usar un pañuelo sucio para contener una hemorragia, si no hay otra cosa, la urgencia debe pasar por alto el riesgo. Más tarde podrá tratarse la infección.

24

LOS ZAPATOS MARRONES
LA EFECTIVIDAD

En el curso de mi trabajo he conocido muchísimas personas muy inteligentes y creativas. Pero lo que parece ser más raro aún que la inteligencia y la creatividad es la simple efectividad. La efectividad es parte

de la acción del zapato marrón. No se ocupa sólo de la supervivencia (aunque a veces puede ser prioritaria), actúa para conseguir resultados.

Eficiencia y efectividad no son la misma cosa. La eficiencia es el balance entre lo que se pone y lo que se obtiene. El esfuerzo se aplica a reducir lo que se pone y los costos para que el balance sea bueno. Efectividad significa asegurarse los recursos para lograr lo que se quiere. Si no son suficientes para eso, se hace una lista por orden de importancia y se van cumpliendo los objetivos parciales mientras se pueda. Pero cada cosa que se emprende se realiza de manera efectiva. La efectividad no significa falta de eficiencia sino dedicación directa al logro de lo que se desea más que al balance entre lo invertido y lo obtenido. Una operación eficiente puede dar un producto de baja calidad. De alguna manera los japoneses tienden a preferir la efectividad, mientras los norteamericanos se inclinan por la eficiencia. Los norteamericanos quitaron todos los extras de los automóviles para reducir el precio; los japoneses colocaron todos los extras posibles para aumentar el valor.

Resulta una buena costumbre preguntarse a cada paso: ¿cuál es ahora el curso de acción más efectivo? Es un buen hábito del zapato marrón.

4 HORAS Y 30 MINUTOS, HORA DEL R. U.; 20 HORAS Y 30 MINUTOS, HORA DE LOS ANGELES. ATERRIZAMOS EN EL AEROPUERTO DE LOS ANGELES. ESPERAMOS EN EL SALÓN PARA PASAJEROS EN TRÁNSITO.

25

LOS ZAPATOS MARRONES
¿CUÁL ES LA BASE DE LA ACCIÓN DEL ZAPATO MARRÓN?

La acción del zapato marrón es una combinación de buenos valores, sentido y buenos principios.

¿Qué son los buenos valores? El respeto humano, por ejemplo. De este valor fundamental proviene el rechazo de la prepotencia, la presión, la extorsión, la tortura, el prejuicio, el racismo, etc. El respeto humano es un aspecto práctico del amor que proclaman todas las religiones. Usted puede respetar al enemigo aunque no pueda amarlo. Reconoce la dignidad y el derecho de existir de los demás. Desear no causar daño es otro valor básico. Uno de los valores fundamentales en la medicina es no causar más daño que ayuda. A veces los efectos colaterales de algunos medicamentos hacen justamente eso. El respeto por la verdad y por el ambiente son otros valores.

Existen valores individuales, comunitarios, sociales y ambientales. Aunque una acción del zapato marrón no esté dirigida a alguno de esos campos, por lo menos cumple el requisito mínimo de no causar daño. Si una persona goza de una buena posición en una comunidad, destruir aquélla sin razones es hacerle daño a la comunidad. Arrestar a una persona en público, con gran despliegue, ocasiona ese daño. Una persona arrestada no significa que está condenada (eso lo decidirá el tribunal), así que no hay justificación para ese daño.

¿Debería la acción del zapato marrón crear beneficios o valores positivos como finalidad? Es probable que no, a menos que ése sea el propósito específico de la acción. Un poco de esfuerzo podría crear esos valores adicionales, pero por lo general ya es bastante difícil lograr el objetivo principal de la acción del zapato marrón, y aunar una finalidad con otra podría confundir la acción y hacerla menos efectiva.

¿Qué es el sentido? En la percepción tardía, todo lo que funciona bien puede atribuirse al sentido común y cualquier fracaso a la falta del mismo. El buen sentido y el sentido común se advierten muy fácilmente en la percepción tardía: cuando ya ha terminado todo. Puede plasmarse la diferencia cuando está de pie junto a la mesa de ruleta y sale el veintitrés. Si usted hubiese tenido el buen sentido de jugar al veintitrés hubiera ganado un montón de dinero. La percepción tardía es fácil. Y pedir que se tenga buen sentido es inútil. El buen sentido es una combinación de sensibilidad, prioridades y ser práctico. Sensibilidad significa tener una clara comprensión de la situación y de las personas que están en ella. Éste es un aspecto de la percepción y de la prueba de distintas percepciones. No

significa simpatía ni compasión sino la comprensión de lo que está sucediendo. El establecimiento de prioridades es parte fundamental de la acción del zapato marrón. Sin un buen sentido de las prioridades es difícil planificar los pasos necesarios para la acción. Una de sus características básicas es establecer objetivos y guías para la acción. ¿Qué quiere lograr? ¿Qué importa más? ¿Qué debe hacerse primero?

Otro componente del buen sentido es ser práctico. Es el reconocimiento de lo factible. Usted desearía hacer ciertas cosas pero pueden no ser factibles. ¿Qué puede hacerse realmente? Esto no debería originar ni un estado de timidez ni la propuesta de objetivos tímidos. La sensación de ser práctico se extiende a un sentimiento de lo que es probable.

¿Qué es probable que ocurra? ¿Cómo puede evolucionar la situación? ¿Cuál es la reacción probable a una intervención? En cierta manera, ese juicio de lo que es probable depende de la experiencia y de la comprensión de la naturaleza humana. Pero hasta la breve pausa para preguntarse «¿Cuál es el resultado más probable de esto?» puede señalar una diferencia significativa. Es importante distinguir entre lo probable y lo posible. Hay ocasiones en que lo posible sucede pero, en general, es mejor apuntar a lo probable.

¿Qué son los buenos principios? Que el fin no puede justificar los medios es un principio básico. La preocupación por la verdad es un principio y un valor. Hay principios morales generales como los mencionados y también prácticos para la acción. Estos últimos pueden incluir la necesidad de definir su papel, sus recursos y sus objetivos.

Otro principio práctico es la definición de la forma de actuar que quiere adoptar. ¿Es adecuada la marrón o la púrpura? Producir el sentimiento de confianza también es importante cuando hay otras personas que dependen de usted.

Estas guías para la conducta del zapato marrón se parecen a las guías para preparar a la persona perfecta, que actúa de la manera adecuada en todas las ocasiones. Es verdad, pero sólo se refieren a uno de los seis modos de actuar. La naturaleza pragmática de la acción del zapato marrón exige una doble sensibilidad:

1. A la situación.
2. A los principios que guían la acción.

Ésa es la definición de la conducta pragmática. Las otras cinco formas de acción no tienen esa característica.

26

LOS ZAPATOS MARRONES
LA INICIATIVA

Como no existen reglas formales para proceder, la persona que actúa como el zapato marrón debe usar la iniciativa. Analice la situación y determine las prioridades y los objetivos. Compórtese de la manera más común y conocida. Esto depende del repertorio personal de pasos para la

acción proporcionado por la experiencia. Si la acción no funciona, pruebe otro enfoque. Siempre haga primero lo más obvio a menos que esté seguro de que el elemento sorpresa es importante. Puede haber lugar para la creatividad si el valor del enfoque creativo es alto y bajo el costo del fracaso. ¿Es ésta la situación adecuada para arriesgarse con un enfoque nuevo y que no se ha probado?

Las pautas de acción dependen de las personalidades y estilos individuales. La persona extravertida puede comportarse de manera diferente de la introvertida. Ninguna pauta es buena para todos. Ésa es la diferencia entre la forma de actuar azul marino y la marrón. En la forma azul marino existe una rutina que todos deben emplear. La forma de actuar marrón es más individualista.

Por eso tiene valor discutir lo que se ha estado haciendo en sesiones de información. ¿Por qué hizo aquello? ¿Qué hizo después? En las clases de entrenamiento de vendedores éstos aprenden rápidamente la conducta del jefe de ventas porque hay una medida tangible del éxito (el volumen de ventas). Esta medida instantánea del éxito es más difícil de encontrar en otros campos. Así que la preparación debería incluir una forma de reconocimiento del éxito de la acción. Este reconocimiento puede basarse en diferentes criterios: la efectividad, la velocidad, la simplicidad, el bajo costo, el bajo riesgo. Deben discutirse todos esos aspectos.

La forma marrón de actuar no indica la creación de una pauta de acción desde cero en cada ocasión. Cuando usted se levanta a la mañana tiene que elegir la ropa que va a usar (porque no usa uniforme). Así que el operador en el modo marrón puede elegir entre una serie de pautas disponibles para la acción. Pero la elección depende del operador.

27

LOS ZAPATOS MARRONES

USO DE LA FORMA DE ACTUAR DEL ZAPATO MARRÓN

«No existe una manera definida de hacer esto. Use la cabeza. Sea práctico. Utilice la forma de actuar del zapato marrón.»

«Él se comporta bien en las situaciones de rutina. Es una persona que actúa muy bien en el modo azul marino. Pero no es tan buena con lo que concierne al zapato marrón. No parece tener sentido común.»

«Vamos a dejar de lado los libros y a usar la forma de actuar del zapato marrón. Ya sabe: la acción práctica y adecuada a cada momento según lo que vayamos encontrando. Nos guiarán nuestros objetivos y prioridades.»

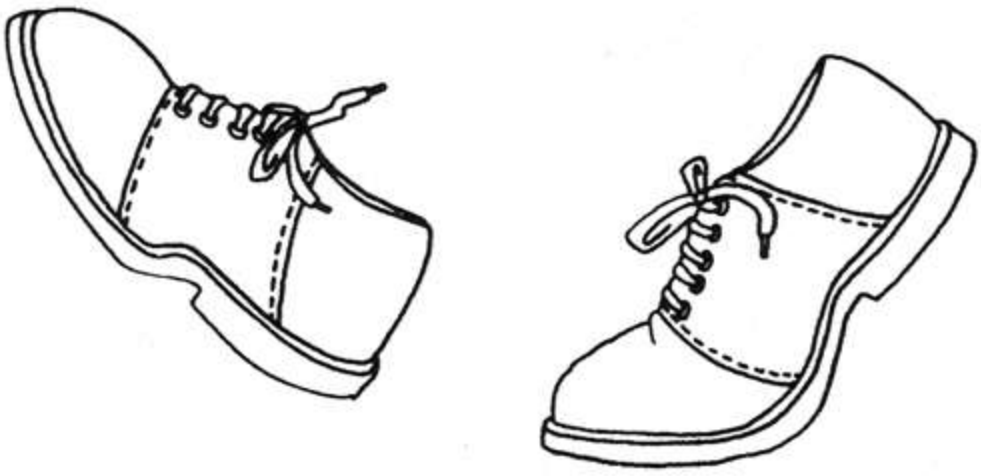
«Me gustó cómo usó su iniciativa. Fue un ejemplo muy bueno de la forma de actuar del zapato marrón. Está practicando muy bien ese estilo.»

«Siento mucho haberme quedado inmóvil. No pude pensar en qué debía hacer. Creo que no soy bueno para actuar como el zapato marrón.»

«Sí, ése es un plan de acción muy razonable. Puede probarlo, pero si ve que algo no marcha, cambie al modo de actuar del zapato marrón.»

«Hay ocasiones en las que no hacer nada es la forma correcta de actuar del zapato marrón.»

«No es la persona apta para ese trabajo. No percibe adecuadamente las situaciones. No entiende lo que es ser pragmática. Quiere hacer todo a la manera tradicional. Pero esa manera no cubre todas las situaciones. No parece gustarle actuar como el zapato marrón.»



28

LOS ZAPATOS MARRONES
LA FUENTE DE LA ACCIÓN DEL ZAPATO MARRÓN

La acción del zapato marrón está determinada, en primer lugar, por las necesidades de la situación. ¿Para qué está usted ahí? ¿Qué está tratando de hacer? ¿Qué clase de situación es? Es ante todo una respuesta a la situación.

El zapato marrón actúa después de un análisis simple, tras comprender o apreciar la situación. ¿Qué está sucediendo? ¿Cómo es probable que evolucione? ¿Cuáles son los puntos álgidos de la situación? ¿En cuáles se requiere la acción? ¿Cuáles son las necesidades?

La acción del zapato marrón exige iniciativas simples. Mantenga las cosas tan simples como sea posible. Haga lo que es obvio excepto en algún conflicto en el que la sorpresa pudiera ser beneficiosa. No trate de ser astuto. Prefiera ser práctico.

La acción del zapato marrón se nutre de su experiencia y también de la ajena. ¿De qué pautas de acción dispone? ¿Qué hizo en el pasado en situaciones similares?

Si bien esta acción responde a la situación, trate siempre de tener el control de la misma. Evite perderlo de manera que usted resulte arrastrado y tenga que actuar según las iniciativas de otros.

29

LOS ZAPATOS MARRONES

¿*CÓMO DEBERÍA SER LA ACCIÓN DEL ZAPATO MARRÓN*?

EJERCICIOS

Debería ser simple, práctica y efectiva. No hay más que decir. Todo está expresado en esas tres palabras. Úselas para analizar cualquier acción del zapato marrón:

- ¿Son las acciones lo suficientemente simples?
- ¿Son prácticas las acciones (factibles)?
- ¿Es probable que las acciones sean efectivas?

Si las respuestas a estas tres preguntas no son un simple sí, piense todo de nuevo. La acción del zapato marrón no es automática. Incluye el razonamiento necesario para elegir las acciones adecuadas.

Ejercicios

Sugiera un curso de acción de zapato marrón para cada una de las situaciones siguientes:

1. Un padre le pide consejo porque sospecha que su hijo es ladrón.
2. Está esperando pacientemente en una cola cuando algunos recién llegados van directamente al principio.
3. Está en una reunión pública que es constantemente interrumpida por alguien que dice lo mismo una y otra vez.
4. Está en una tienda y nota que el hombre frente a usted está robando productos.
5. En una reunión uno de los invitados se emborracha y quiere pelear con usted.

5 HORAS Y 54 MINUTOS, HORA DEL R. U.; 9 HORAS Y 54 MINUTOS, HORA DE LOS ANGELES: REGRESO AL AVIÓN TE001.

6. Una vecina siempre estaciona el automóvil bloqueando la entrada de su garaje. Cuando usted regresa tarde por la noche no puede entrar su automóvil.
7. Alguien desconocido está difundiendo rumores falsos de que su negocio está en dificultades y que es probable que quiebre.

8. Usted está conduciendo su vehículo a lo largo de 80 kilómetros para llegar a una reunión importante y tiene que ser muy puntual. Cuando ha recorrido 32 kilómetros oye un ruido extraño que proviene de la parte posterior del automóvil. ¿Qué hace?

30

LOS ZAPATOS MARRONES
EL ESTILO DE ACCIÓN DEL ZAPATO MARRÓN

El estilo es discreto y práctico. No empieza con un plan preestablecido, pero juzga la situación momento a momento y actúa según se presentan las cosas. Lo importante es ser práctico y efectivo. Hace lo que es factible. Se necesita una clara comprensión de los objetivos y de las prioridades.

Respetando estas reglas puede decidir sus acciones. Tome iniciativas y no sea pasivo. Mantenga el control de la situación. Sea sensible a los cambios en la situación. Deje un espacio para la acción y para posiciones alternativas en caso de que las cosas no funcionen como creía. Haga planes en los que no resulte atrapado. Sea flexible: si la situación cambia, adáptese al cambio. Mantenga la calma y use la cabeza. El pragmatismo es el aspecto clave de la acción del zapato marrón.

31

LOS ZAPATOS MARRONES

RESUMEN

Piense en la tierra marrón y actúe de manera terrestre. Piense en el lodo y en las situaciones confusas. Piense en el sentido práctico de este tipo de zapatos, que son apropiados para casi todas las ocasiones y para andar mucho. El resultado es la forma de actuar del zapato marrón, que es discreto

y práctico. Estudie la situación y actúe según su iniciativa. Sus acciones estarán guiadas por el buen sentido y los valores y principios fundamentales, y la percepción de lo que es posible. Siempre se destaca la simplicidad, el sentido práctico y la efectividad. Con el tiempo elaborará pautas básicas para actuar: busque y elija entre éstas las apropiadas a cada situación. Le será útil un fuerte sentido de las prioridades y la probabilidad para guiarlo en la elección de la acción. Sea pragmático y flexible. Mantenga el control de la situación aunque tenga que adaptarse a ella. La forma de actuar del zapato marrón consiste en observar y actuar.

Parte VI

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS

«*Es una emergencia. El río se está desbordando. Modo de acción de la bota de goma naranja. Acción.*»

«Sé que es una situación de bota de goma naranja pero tenemos que pensar y resolverla. La acción automática no sirve.»

«*En cualquier momento este escándalo se nos va a ir de las manos. Es la forma de actuar de la bota de goma naranja. Tenemos que movernos a toda velocidad.*»

«*Ahora nos hemos desplazado a la forma de actuar de la bota de goma naranja. La situación y las prioridades han cambiado. Ahora lo más importante es la seguridad. Si la propiedad resultara dañada sería demasiado perjudicial.*»

Piense en el naranja como un color para advertencias y alarmas porque es visible fácilmente, y piense en las botas de goma que usan los bomberos.

Las botas de goma no tienen un uso común. Usted las utiliza para situaciones especiales. Los cirujanos llevan botas de goma, los cazadores a veces. Este tipo de calzado sugiere ocasiones especiales.

El naranja no es un color suave; es vivo y llama la atención, un color chillón. Suenan campanas de alarma.

Del color y el estilo de las botas de goma tenemos la sensación de que su forma de actuar concierne de manera directa a las situaciones de emergencia. Una vez que algo ha sido clasificado como emergencia cambian las prioridades. Aparecen reglas nuevas para la acción.

Todos hacen frente a emergencias de vez en cuando, en forma de accidentes, delitos o enfermedades. Para la mayoría de la gente éstas son situaciones raras. Para otras personas (oficiales de policía, bomberos, médicos, enfermeros, soldados en acción, trabajadores de la construcción), las emergencias forman parte de la vida cotidiana. Existen también otras formas de crisis: crisis comerciales debidas a problemas financieros o de

personal (como las huelgas) y crisis domésticas de distintas clases. La gravedad, la aparición súbita y la necesidad de acción son las características de las situaciones que exigen la acción de la bota de goma naranja.

Cualquier situación que amenace peligro exige la acción de la bota de goma naranja. La alarma puede presentarse para la gente que se enfrenta a situaciones como una pelea o un intento de suicidio; a personas inocentes que no son responsables de lo que ocurre: como una inundación o un accidente de un vehículo que transporta material tóxico; o las personas que se hacen cargo de problemas: los bomberos en un incendio forestal o los oficiales de policía en una inspección para buscar droga. Los accidentes de cualquier clase suelen requerir la respuesta de la bota de goma naranja porque la velocidad es esencial para salvar vidas humanas y limitar los perjuicios.

En los Estados Unidos podrían salvarse unas 50.000 vidas al año si todos los automóviles se desplazaran a ocho kilómetros por hora. Habría menos muertes por accidentes de tránsito. Pero aunque esas 50.000 vidas son valiosas, no se restringe la velocidad a ocho kilómetros por hora porque no sería práctico. Se acepta un grado de riesgo para que la sociedad funcione de manera efectiva, tratando de que el riesgo sea mínimo, por ejemplo haciendo a los automóviles más seguros y multando a los conductores bebidos. Pero los riesgos permanecen, sobre todo los causados por un desastre natural como las inundaciones, los terremotos y los incendios forestales.

32

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS SITUACIONES DE EMERGENCIA

¿Existen algunas características generales de las situaciones de emergencia que requieren la acción de la bota de goma naranja? Las situaciones varían enormemente, pero podemos tratar de identificar algunas

características comunes.

- *Existe peligro para la vida humana*. En las emergencias corren riesgo las vidas humanas. Éstas pueden pertenecer a las personas que participan de la situación, a observadores inocentes o a aquellos que deben hacer frente a la situación. Las emergencias ambientales, como la gran pérdida de petróleo del *Valdez* en Alaska, pueden producir un peligro inmediato para la vida humana o a largo plazo para el ambiente.
- *Los acontecimientos se suceden con rapidez*. El tiempo en las emergencias puede ser mucho más corto que en otras situaciones. Los acontecimientos pueden haber sucedido ya con rapidez y continuar desarrollándose velozmente.
- *La situación es inestable*. Una situación inestable de emergencia puede empeorar súbitamente. A una gran erupción volcánica es probable que siga una erupción mayor aún o ninguna. A veces la respuesta a la situación produce más daño que el acontecimiento original. El pánico que produce un temblor de tierra puede causar más muertes que el mismo terremoto, o la enfermedad que sigue a la inundación y la contaminación del agua de las reservas pueden ser peores que la crecida del agua. Por eso las situaciones de emergencia pueden ser explosivas en el sentido literal de la palabra, tanto como en un sentido de iniciación de una cadena de catástrofes.
- *Es impredecible*. Las situaciones de emergencia de personas (rehenes, personas inestables mentalmente, suicidas) son impredecibles porque las personas que actúan pueden no ser estables emocionalmente o debido al estrés de la situación. La inestabilidad de la situación y la rapidez con la que se produce también dificultan la predicción. En los desastres naturales es difícil saber qué ocurrirá enseguida. Pero no siempre es así: cuando hay un choque de trenes, el accidente ya ha ocurrido y no va a continuar, el factor que no es predecible es el estado clínico de las personas implicadas. • *Se requiere con urgencia alguna*

clase de acción. Puede requerirse la acción para limitar o suprimir el peligro. Un modo de conseguirlo es alejando a la gente de la zona de peligro o anulando el peligro mismo. Puede requerirse la acción para advertir a la gente de éste como en el caso de contaminación de una reserva de agua. O para llevar atención médica a los heridos. En general, cuanto antes la reciban, mayores serán las probabilidades de supervivencia. En una emergencia, no hacer nada suele no ser una opción. Aun cuando no exista un peligro inmediato, las presiones públicas y políticas pueden exigir que se haga algo. Si una persona sube a la terraza de un edificio alto y amenaza con arrojarse al vacío, una respuesta podría ser mantener a la gente lejos del edificio. Pero la sociedad exige que algunas personas arriesguen sus vidas para evitar que se lleve a cabo la amenaza de suicidio. Así que las emergencias siempre suelen precisar de la acción.

- *Casi siempre es posible culpar a alguien*. Alguien puede ser responsable de la emergencia, o alguien puede serlo por afrontarla. Es propio de la naturaleza humana querer culpar a alguien de un desastre.

7 HORAS Y 16 MINUTOS, HORA DEL R. U.; 23 HORAS Y 16 MINUTOS, HORA DE LOS ANGELES. ESTAMOS VOLANDO. FALTAN 12 HORAS, 30 MINUTOS PARA LLEGAR A AUCKLAND.

- *Cuando la emergencia ha terminado, algunas personas se quejan de que podría haberse actuado de otra manera*. Éste es el gran beneficio de la percepción tardía.
- *Las pautas estándar de reacción no son efectivas porque cada situación es única A* medida que va acumulándose experiencia referente a la toma de rehenes, incendios, terremotos y otras emergencias, puede aprovecharse un campo de experiencia. Por ejemplo, la experiencia ante la toma de rehenes ha dado como

resultado que se conozcan los perfiles de las personas involucradas, cómo pueden reaccionar y cuáles son los momentos más adecuados para intervenir. Esa experiencia irá en aumento.

- *Las emociones se activan con intensidad*. Tratar con las emociones de los que participan directamente y de los que observan por televisión y leen las noticias en los diarios puede ser una parte importante de la acción en la emergencia.
- *La impotencia a menudo caracteriza la situación*. Por distintas razones, con frecuencia no se puede seguir el curso de acción más evidente. En algunos casos, incluso, no hay ningún curso de acción disponible.

Muchas de las características descritas se aplican solamente a las emergencias más graves. Pero las menores son tan reales como las mayores. Usted no está más muerto porque 100 personas a su alrededor hayan muerto. Las emergencias menores que afectan a una o a pocas personas son rutina para la policía y los bomberos, pero carecen de las presiones ejercidas por los medios de difusión y los políticos.

Las características que siguen se aplican a todas las emergencias, incluyendo las menores:

- Amenaza de peligro o daño.
- Desencadenamiento rápido o aceleración veloz de la situación.
- Situación inestable.
- Desarrollo y resultado imprevisible, o daño predecible.
- Por lo general se requiere acción urgente.
- No existe ninguna pauta estándar de reacción.
- Las emociones aumentan en la situación.

La urgencia y el peligro caracterizan a una situación de emergencia. Los peligros insidiosos que van creciendo lentamente pueden no tratarse como emergencias aunque se debería hacerlo. Esto se aplica a muchos peligros ambientales.

33

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
LA CLASIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN

El espectro de las situaciones de emergencia va desde aquellas que son claramente naranjas por su naturaleza a otras que tienen elementos de esta modalidad. Muchas pueden ser una mezcla de acciones naranjas y

marrones. Una situación también puede cambiar de repente a la forma naranja si se pone una vida humana en peligro.

La mayor parte de las organizaciones tienen sistemas de clasificación de las situaciones de emergencia más importantes, aunque las expresiones tales como *alerta roja* se aplican solamente a éstas. La forma de la bota de goma naranja se aplica a una variedad más amplia de situaciones porque describe la forma de actuar.

Una vez que se ha calificado la situación y se requiere la acción de la bota de goma naranja, se establecen su naturaleza y las prioridades. La primera es anular, contener o hacer mínimo el peligro. En este punto tienen menos importancia otras consideraciones. El enfoque es claro. ¿Cuál es el peligro? ¿Cuáles son los peligros potenciales? ¿Cómo pueden anularse, contenerse o minimizarse?

Ha ocurrido un accidente en una carretera. ¿Cuáles son los peligros? Uno es que se amontonen más automóviles a menos que se les advierta lo ocurrido. Otro es que las personas protagonistas del accidente puedan sufrir si no les llega atención médica con rapidez.

34

LAS Bbotas DE GOMA NARANJA
GUÍAS PARA LA FORMA DE ACTUAR NARANJA

1. Analice la situación existente con tanta precisión como sea posible. Determine qué se necesita saber y cómo se puede encontrar (por ejemplo, la naturaleza de una sustancia química

tóxica que se ha derramado).

2. Prediga el desarrollo potencial de la situación en función de lo que es probable y de lo que es posible.
3. Estudie los peligros existentes y potenciales para las personas directamente involucradas, los observadores inocentes, las personas que intervienen, y el ambiente y la propiedad. Algunas personas pueden querer tener en cuenta los efectos políticos.
4. Determine quién debe participar de la acción, quién está a cargo de la misma y las líneas de comunicación entre los distintos equipos participantes. Establezca métodos para tomar decisiones y para planificar.
5. Evite los actos que podrían empeorar las cosas.
6. Adopte una estrategia pero esté preparado para cambiarla o modificarla si no funciona o si los acontecimientos así lo exigen. Evite la hiperreacción a cada cambio y seguir la corriente de los acontecimientos en lugar de tomar la iniciativa.
7. Es posible que necesite dos estrategias paralelas. Una puede minimizar y contener el peligro (evacuar a la gente de la zona peligrosa); y la segunda puede dirigirse a la causa del peligro, si así lo permite.
8. Desarrolle y revise varias opciones para la acción. Algunas acciones, aunque no resuelvan la crisis, pueden inclinar la balanza del lado deseado. Otras pueden ponerlo en una posición mejor si las cosas avanzan en una cierta dirección. Piense por adelantado para afrontar las eventualidades.
9. Analice la situación periódicamente aun cuando no haya ocurrido nada nuevo, y cada vez que haya un desarrollo o un cambio de las circunstancias.
10. No sea presa del pánico ni se lo permita a los demás porque no mejora nunca la calidad de las acciones humanas. Las personas que no juzgan totalmente el peligro en el que han estado deberían ser informadas al respecto pero sin causarles pánico.

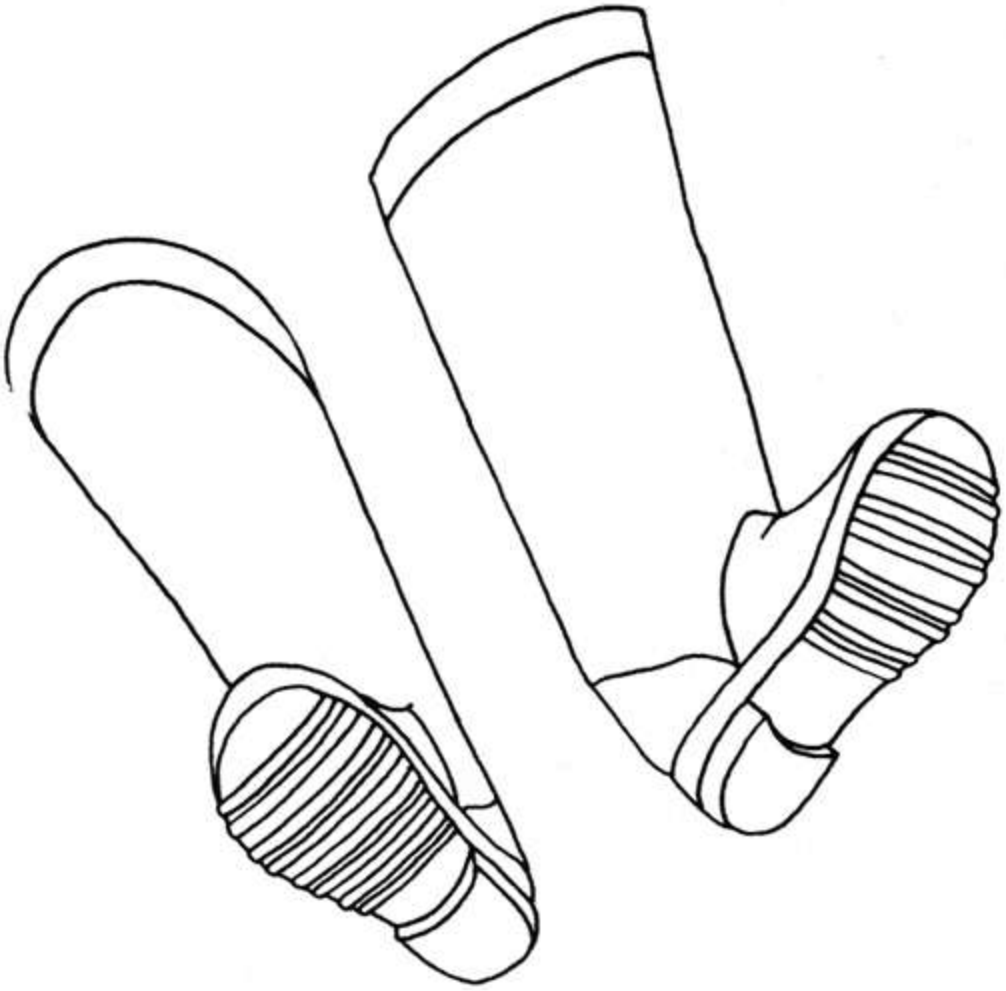
En ciertas circunstancias debería seguirse otra guía:

11. Formule una estrategia para los anuncios al público y a los medios de difusión. Esto requiere atención directa y coordinación entre las personas encargadas de solucionar el problema.

A veces la mejor estrategia es esperar, como ocurre en las situaciones de rehenes. La gente se cansa y el humor cambia, así que esperar en lugar de seguir una acción precipitada puede ser la mejor elección. En casi todas las otras situaciones, no es una opción porque es probable que empeore, y entonces es difícil justificar la inacción. Cuando se inicia una crisis, una reacción espontánea podría evitarla, pero una vez que se ha establecido es probable que ya no quede lugar para la espontaneidad. Las acciones deben ser diseñadas, planificadas y juzgadas. Hay lugar para los pálpitos y la intuición siempre que no aumenten el peligro y que exista una posición de repuesto si la iniciativa falla.

8 HORAS Y 6 MINUTOS DEL R. U. 24 HORAS Y 6 MINUTOS. HORA DE LOS ANGELES. OTRA CENA.

En las situaciones de conflicto puede que tenga que aplicar las técnicas de la negociación. Estas comprenden las percepciones, los valores, las expectativas y el poder. Las partes importantes son: el establecimiento de la confianza, la comunicación y el diseño de las opciones de acción.



35

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
EL VALOR

La forma de actuar naranja exige valor de varios tipos: el valor físico para enfrentarse a un ladrón armado o para entrar en un edificio en llamas, el que se necesita para tomar una decisión y seguir los pasos de una

estrategia sabiendo que las cosas pueden no salir como se esperaba y el valor fundamental de actuar y saber que la seguridad de otros depende de su razonamiento y sus actos.

Tener valor no significa correr riesgos adrede como en una película de Hollywood: «Voy a entrar». Significa reducir y evitar riesgos.

Los emprendedores a veces parecen ser valientes que corren riesgos, pero cuando entrevisté a personas así para escribir un libro sobre el éxito, descubrí que muchos odiaban los riesgos y habían tratado de que las oportunidades estuvieran en su favor. Además, lo que a veces parece ser un riesgo para otras personas, no lo era para ellos, que habían investigado el asunto cuidadosamente. A veces las personas emprendedoras creen equivocadamente que no han corrido riesgos. Pero no salen a buscar riesgos. Se arriesgan al mínimo.

36

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
EL RIESGO

Siempre hay que sopesar los riesgos de cualquier acción contra los de la inacción. En algunos casos la inacción no es muy visible, pero en una situación de emergencia lo es como «manera de actuar».

A menudo se presentan tres tipos de riesgo asociados a la acción:

- La acción causará más daño.
- No logrará su propósito.
- Impedirá otras opciones.

El gran peligro es que una acción empeore las cosas. Donde hay gente en la situación de peligro, algunas personas pueden experimentar pánico con resultados desastrosos. Si una acción puede fallar sin producir efectos negativos, sin perjudicar la situación y sin impedir otras opciones, entonces el probarla conlleva un riesgo bajo. El miedo al fracaso no debería impedirla en esos casos. Así que la prueba clave es la pregunta: «¿Empeorará esto las cosas si no tiene éxito?».

37

LAS BOTAS DE GOMA NARANJA
LAS POSICIONES DE REPUESTO

El riesgo disminuye si se diseña una posición de repuesto para aplicarse en caso de que el operativo inicial fracasara. A veces puede diseñarse esta posición nueva y segura como objetivo secundario: «Si no

alcanzamos el objetivo principal, trataremos de lograr el secundario». En general, los recursos, el poder de razonamiento, el tiempo y la iniciativa están del lado del operador que actúa del modo naranja. Por consiguiente esos beneficios deben usarse cuidadosamente. Los recursos incluyen el acceso a la opinión de algún experto en campos tales como la psicología y la química.

Diseño es una palabra clave. Significa llevar los recursos a la emergencia de una manera sistemática. Si participan en la toma de decisiones demasiadas personas el diseño se ve frenado. Debe pedirse consejo a muchas personas, pero es mejor que los diseños y las decisiones sean hechos y tomados por una persona o un grupo pequeño. Un buen diseño, un buen plan no es un consenso democrático.

Cada acción que se emprenda debe encajar en el diseño. En la forma de actuar de la bota de goma naranja existe una mayor necesidad de estrategia y planificación que en la del zapato marrón, que es más reactiva.

Si el desastre es muy grande, es importante revisar los conceptos disponibles. ¿Cuáles son? ¿Cómo pueden llevarse a cabo? Puede presentarse la necesidad de conceptos nuevos, de pensamiento creativo, de un poco de razonamiento del sombrero verde.

38

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
¿*CÓMO DEBERÍA SER EL MODO DE PENSAR NARANJA*?

1. Éste es nuestro análisis de la situación existente.
2. Éstos son los peligros que existen y éstos son los potenciales que podrían aparecer.

3. Éstas son las acciones prácticas que deben efectuarse inmediatamente para reducir (o contener) el peligro que afecte a la gente, el ambiente, la propiedad.
4. Ésta es nuestra estrategia principal. La revisaremos de vez en cuando para ver cómo está funcionando y cómo se adapta a las circunstancias cambiantes.
5. Hemos obtenido el consejo experto en las siguientes cuestiones.
6. Estamos trabajando con los grupos siguientes y éstas serán las líneas de comunicación.
7. Éstas son las alternativas que hemos considerado y los motivos por las que los hemos dejado de lado por el momento.
8. Juzgamos los riesgos y las probabilidades de éxito así.

39

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
EL DISEÑO PARA ACTUAR

Es necesario diseñar las acciones naranjas. No puede emplearse el enfoque de rutina de los zapatos azul marino. La iniciativa libre de los zapatos marrones no es lo bastante rigurosa. Debe actuarse como la

zapatilla de deporte gris para reunir información y luego desplazarse a la forma naranja y diseñar una estrategia.

No basta pensar en el objetivo final. Es necesario planificar cada subobjetivo y cada paso. Los medios deben especificarse tanto como los fines; planificarse y tenerse en cuenta los pasos alternativos; estudiarse los resultados posibles de cada paso. Las prioridades de la forma de actuar naranja son muy claras: reducir el peligro al máximo. Todo se juzga en función de la prioridad.

Como en el ajedrez, pueden darse los pasos para crear una situación en que el paso final sea efectivo. Vale la pena cada ventaja pero no lograr una a corto plazo, si va a tener una consecuencia negativa en un futuro.

El primer paso es poner la situación bajo control. Hasta entonces la acción será fortuita.

40

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
ACTUAR CON LA MANERA NARANJA

Para llevar a cabo la forma de actuar naranja se requiere control, decisión y una estrategia unificada. Todos los que participan deben trabajar como un equipo. Pueden expresarse opiniones diferentes hasta el momento

de tomar una decisión pero, después de eso, sólo debe existir la cooperación. Las modificaciones de las tácticas momento a momento pueden irse sugiriendo si se manifiestan los eventuales beneficios con claridad. Si se rechazan esas modificaciones, rechazadas están. Todos deben saber exactamente qué es lo que hay que hacer y quién va a hacerlo. Las acciones de apoyo, de seguimiento y de repuesto (y los puntos en que debe ejercerse cada una) tienen que ser estudiados de manera detallada.

Deben pensarse las contingencias y tener algún cambio de estrategia si fuera necesario. En caso de que se produzcan acontecimientos inesperados, debe prepararse algún tipo de plan de estabilización.

41

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
LAS CRISIS DE LA GENTE Y EJERCICIOS

Cuando hay gente que participa de la emergencia o crisis se requiere una comprensión de su psicología. Esto puede significar entender la conducta de un individuo, de ciertos grupos o ciertas situaciones. Es

importante la comprensión de las percepciones, los valores y las emociones y, aunque es difícil sentir compasión por las personas que tienen estilos personales diferentes, debe intentarse. Las estrategias y la psicología de la negociación pueden ser necesarias, así como son importantes el tiempo y su uso.

Finalmente, casi todas las crisis de la gente se resuelven mediante cambios en la percepción: ya sea de la situación en realidad o del futuro. Estos cambios preceden a los de conducta y a los emocionales, y son mucho más poderosos que los argumentos lógicos. Es necesario desarrollar las percepciones y presentar la posibilidad de otras diferentes. Cuando se presenta una diferente, puede que no se acepte pero no debe olvidarse. Como son frágiles y pueden ser destruidas con facilidad por un movimiento en falso, es importante que una sola persona esté a cargo de todo.

Cuando la gente forma parte de la emergencia, la confianza, la credibilidad y la personalidad representan un papel muy importante. Puede ser necesario cambiar a las personas encargadas de la cuestión para que se inicie el diálogo. El ego, el orgullo y los campos de batalla son contraproducentes cuando hace falta la manera de actuar naranja.

Ejercicios

Describa los peligros de cada una de las situaciones siguientes y explique cómo podrían contenerse.

1. El ladrón de un banco se lleva a dos miembros del personal como rehenes y pide un automóvil para huir.
2. Un camión cisterna que lleva gasolina choca con un automóvil en el centro de la ciudad y la nafta comienza a salir del tanque.
3. Se descubre que una golosina ha sido contaminada por una sustancia venenosa.
4. Un avión no puede bajar una de las ruedas de aterrizaje. Hay 200 pasajeros a bordo y está acabándose el combustible.

5. La traducción incorrecta de una receta publicada en un diario de gran difusión dice que se use una hoja del laurel venenoso en lugar de una hoja del comestible.
6. Un hombre con antecedentes de enfermedad mental se ha rociado con gasolina y está amenazando con prenderse fuego a menos que su esposa vuelva con él.
7. Una manifestación pacífica pierde el control y es conducida por agitadores violentos que proceden a volar automóviles y a romper los cristales de los negocios.
8. Un niñito que gatea y no puede nadar está acercándose a una piscina de natación. Nadie está cerca de la criatura.

42

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS
EL ESTILO DE ACCIÓN DE LA BOTA DE GOMA NARANJA

Es la acción ante una emergencia o una crisis. Debe aceptarse la necesidad de esta forma de actuar. Hay que analizar la situación, los peligros y las consecuencias posibles. Claro sentido de las prioridades que

significa anular, contener o disminuir el peligro. Todo se dirige hacia ese propósito. Comprensión clara de quien tiene el control y las líneas de comunicación. Diseño de una estrategia detallada para la acción. Planificación de los pasos y también de las posiciones de repuesto. Juzgar los riesgos de cualquier acción y los de la inacción. Usar la ayuda especializada donde sea posible y juzgar la probabilidad de éxito. Poner la estrategia en acción. Cada uno sabe lo que debe hacerse y quién va a hacerlo. La situación se juzga periódicamente, y se modifica e incluso se cambia la estrategia si las circunstancias lo exigen.

Una característica importantísima del estilo es la dedicación a la situación peligrosa y a las formas de disminuir el peligro.

43

LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS

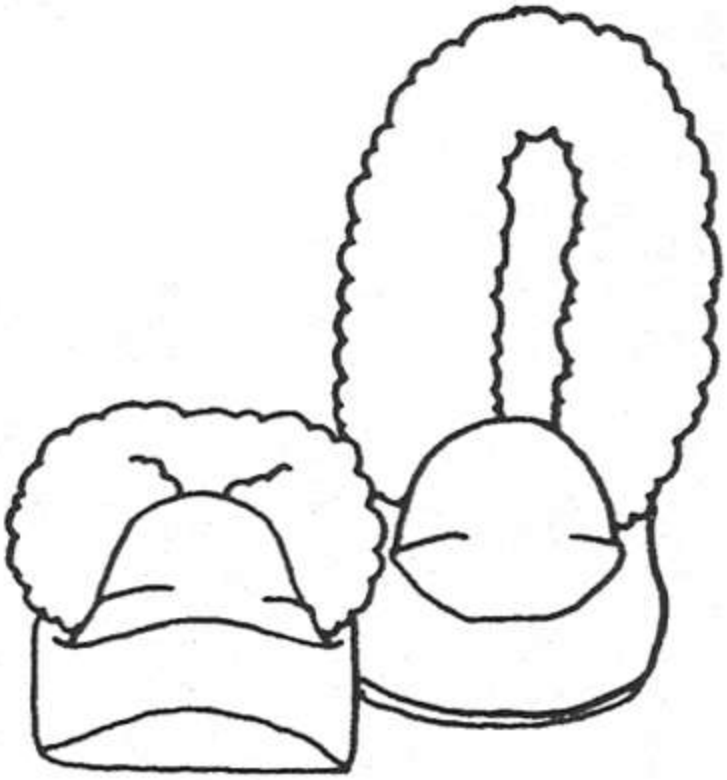
RESUMEN

El naranja es un color vivo que sugiere advertencia y alarma. Las botas de goma naranjas no se usan normalmente sino que son usadas por los bomberos y los miembros de equipos de emergencia. Así que la forma de

actuar de la bota de goma naranja se relaciona con las emergencias, las crisis y el peligro. Se centra claramente en disminuir este último. La situación y los riesgos inherentes a la misma deben ser juzgados cuidadosamente. Es necesario diseñar una estrategia y los pasos para llevarla a cabo. La acción tiene lugar dentro del marco ajustado de pasos definidos para ésta. Los riesgos de la acción y de la inacción se revisan constantemente dentro del conjunto de la acción coordinada más que en el de la iniciativa propia, como sería el caso del zapato marrón. Puede haber una serie de situaciones, desde aquellas que evidentemente exigen la forma de actuar de la bota de goma naranja hasta las que sólo tienen algunos elementos naranjas, y todas se caracterizan por la manera de enfocar la situación, la urgencia y las prioridades.

Parte VII

LAS PANTUFLAS ROSAS



«*Vaya con cuidado, es un asunto para la pantufla rosa. Imagine que está tratando con su propia familia.*»

«*Hace mucho tiempo que ella está con nosotros. Es muy leal. Pero necesitamos alguien diferente en ese puesto. Póngase las pantuflas rosas y arregle la situación.*»

«*Si no tenemos cuidado, muchas personas se pondrán muy nerviosas. Lo mejor será que todos nos pongamos pantuflas rosas y andemos con mucho cuidado. Si actuamos con torpeza, fracasará el proyecto.*»

«*Miren, la fuerza no resuelve todos los problemas. Sabemos que usted puede ejercer un poco de presión. ¿Podría también hacer lo opuesto: usar la pantufla rosa?*»

El rosa es un color cálido y femenino por convención: el celeste para el niño y el rosa para la niña. Algunas instituciones para la atención de la salud tienen habitaciones pintadas de rosa para los pacientes de carácter violento o que sufren perturbaciones; este color suaviza y calma a esos enfermos.

Así que la forma de actuar rosa tiene que ver con los sentimientos humanos, la compasión, la simpatía y la atención tierna. Esta última es la esencia de la familia. La gente que se ocupa de las personas define una comunidad con éxito. La gente que cuida a la gente es la base de la civilización.

Los valores de la atención humana figuran en todas las religiones y actúan como la pantufla rosa.

Resultarían absurdos y difíciles de visualizar los zapatos rosas o las botas rosas. Las pantuflas sugieren comodidad y la humanidad calza directamente la forma de actuar rosa. Es difícil visualizar la agresión en este tipo de calzado.

Así que de su color y naturaleza, formamos una imagen de la forma de actuar de la pantufla rosa.

10 HORAS Y 30 MINUTOS, HORA DEL R. U.; 2 HORAS Y 30 MINUTOS, HORA DE LOS ANGELES. PAUSA PARA DORMIR. DE NUEVO DESPIERTO A LAS 13 HORAS DEL R. U.; 5 HORAS DEL HORARIO DE LOS ANGELES: TODOS LOS DEMÁS DUERMEN TODAVÍA. LA LUZ NO ES APROPIADA PARA ESCRIBIR.

La modalidad de la pantufla rosa se aplica a todas las acciones que involucran atención y sentimientos humanos. Con frecuencia la policía actúa en situaciones como guardiana de la ley y el orden, pero también cuando hace falta desempeñar un papel de atención humana: atender a las víctimas del delito, neutralizar las peleas domésticas y tratar con las personas perturbadas mentalmente.

La medicina y la enfermería son profesiones esencialmente de pantufla rosa, aunque la tecnología en aumento ha cambiado la visión de las profesiones que se ocupan de la salud, desde la situación de atención tierna hacia la de comprensión científica. Usted puede entender muchísimo de una enfermedad pero no ocuparse bastante del paciente. La Madre Teresa es un gran ejemplo de atención humana tierna y de la forma de actuar de la pantufla rosa.

Algunas situaciones requieren solamente la forma de actuar de la pantufla rosa pero, como en la forma naranja, muchas tienen algunos aspectos de pantufla rosa. Es la forma de actuar que con mayor frecuencia se combina con otros modos de acción.

Cuando la gente forma parte de la situación hay un elemento de pantufla rosa pero que no necesita especificarse en cada caso. Solamente cuando es necesario un elemento especial de atención tierna hay que referirse a esta forma de actuar. Muchas situaciones pragmáticas exigen un zapato marrón y una pantufla rosa.

44

LAS PANTUFLAS ROSAS
¿*QUÉ ES ATENDER*?

¿Atender es una cuestión de simpatía, compasión y comprensión, o las acciones correspondientes a esos sentimientos? Algunas personas pueden ser muy capaces de experimentar los sentimientos pero no son muy buenas para efectuar las acciones. Usted puede llorar con sentimiento ante la pena de alguien pero eso no es lo mismo que consolar a la persona. Sentir tiene

un valor pero no tan grande como poner esos sentimientos en acción y atender de manera activa. La forma de la pantufla rosa no consiste sólo en ser sensible y sentir lo adecuado: se trata de actuar. Desde luego sería difícil efectuar acciones de atención tierna sin la base de este sentimiento, pero no basta. Hay casos en los que los sentimientos pueden convertirse casi en autoindulgencia para las personas que los experimentan, y eso no sirve de mucho a nadie.

Lo que más importa no es el sentimiento real de compasión o simpatía sino la intención de atender y las acciones que se originan en esa intención. Si ve una fotografía trágica de una criatura muerta de hambre, usted puede sentirse triste, pero si contribuye con alguna organización que se ocupe de ello está actuando.

¿Es necesario tener una gran comprensión de la psicología o de la naturaleza humana para demostrar atención? Realmente no. Las criaturas y las personas simples demuestran tanta atención tierna como los graduados en psicología: probablemente más. El niño que se siente triste cuando ve un animal herido se aflige muchísimo pero puede tener poco refinamiento psicológico. Atender es una emoción humana y no un ejercicio intelectual.

45

LAS PANTUFLAS ROSAS
LA ATENCIÓN Y LA ACCIÓN

El uso de la forma de actuar de la pantufla rosa suele adoptar una de estas dos formas:

- *El modo de actuar que agrega un elemento de atención y compasión humanas a otras acciones*: la forma de actuar de la pantufla rosa puede recordar a la gente los aspectos humanos de una situación. A una persona que actúa con brusquedad se la puede alertar sobre la importancia de la forma de actuar de la pantufla rosa que, en este sentido, modifica otras acciones.
- *La forma de actuar como actividad principal*: consolar a las víctimas de un accidente puede ser un comportamiento puramente de pantufla rosa. También puede serlo atender a un trabajador que no está conforme con su situación o a un cliente enojado. La intervención en las disputas domésticas suele ser de naturaleza de pantufla rosa.

El elemento de la atención humana puede modificar acciones que deben realizarse o ser el propósito mismo de la acción. Se planifican actos de atención humana para demostrar lo que se siente y ofrecer ayuda. La naturaleza práctica de las acciones variará según las situaciones, pero incluye algunas cosas fundamentales como el deseo de escuchar.

46

LAS PANTUFLAS ROSAS
LA PREPARACIÓN PARA ATENDER

La gente importa, y en las últimas décadas las empresas lo han aprendido. La motivación de los empleados se ha convertido en un elemento clave de su éxito. Los departamentos de recursos humanos solían tener un estatus bajo pero ahora tienen el mismo que los de investigación o producción. Las empresas tienen toda clase de eslogans sobre «lo primero

es la gente». Scandinavian Airlines (SAS) inició la moda con el recordatorio al personal de que son los clientes los que pagan el sueldo. Tom Peters, en su libro *In Search of Excellence*, pone el acento sobre la gente y, aunque muchas de las excelentes industrias que menciona en el libro quebraron después, el enfoque sobre los recursos humanos tiene sentido. Se ha difundido a todos los aspectos de la empresa e incluso está comenzando a afectar a los servicios gubernamentales. En la actualidad existen programas formales para destacar la atención al cliente y también a la gente dentro de una organización. Se comprende que las personas trabajan mejor cuando están motivadas e interesadas en lo que están haciendo. Los cambios de actitud se produjeron en los que vieron vídeos que ilustraban un servicio de baja calidad al cliente. Cuando esta clase de conducta se destaca y se caricaturiza, la gente tiende a evitarla porque nadie quiere aparecer como insensible.

Atender significa exactamente eso: prestar atención. Los pequeños gestos pueden ser importantes. Demuestran que alguien se interesa por las cosas, que a alguien le importan. Llamar a las personas por su nombre, recordar quiénes son y cuáles podrían ser sus intereses, ofrecer ayuda de alguna manera, mostrarse deseoso de escuchar, preguntar sobre la familia de alguien. Todas ésas son maneras de demostrar a las personas que son importantes para usted. Si le importa alguien, esa persona es importante. A veces pueden exagerarse estas cosas y entonces parecen artificiales, pero con esto sucede como en otros casos, el abuso de un método no le resta validez.

Como con todos los otros modos de acción, el simple proceso de denominar a una situación *modo pantufla rosa* crea un marco para la acción particular. Y entonces se perciben las necesidades para la acción de una manera especial. Es importante la percepción: en una situación naranja usted está alerta de los peligros; en una rosa, de los aspectos humanos. La gente es muy buena para el juego que se requiere de ella en cada momento, pero hay que conocer bien las reglas del juego. Y a eso ayudan los seis pares de zapatos para la acción. No significa que haya que interpretar de manera artificial y fingir. Es un recordatorio de la naturaleza de la situación y de la acción que se requiere. Una descripción del idioma o sentimiento de

una situación. No una indicación de la acción que debe efectuarse sino una forma de que usted mismo la exprese: como una especie de taquigrafía. En realidad, el artificio de denominar un método es una ventaja, porque se fija con claridad en la mente: tiene más fuerza decir «use la forma de actuar rosa» que decir «sea compasivo y ocúpese».

47

LAS PANTUFLAS ROSAS
LOS NIVELES DE ATENCIÓN

Hay varios niveles posibles de atención:

- *La intención*: El deseo de atender.
- *El sentimiento*: La empatía, la simpatía.
- *Los gestos*: Las acciones visibles que demuestran atención.

• *La acción*: La verdadera ayuda y atención.

Es difícil generar sentimientos (el segundo nivel de la atención) si no surgen de manera espontánea. Pero, como han descubierto muchas religiones, no siempre es necesario experimentar las emociones. Las acciones pueden surgir de forma directa de las intenciones. Las de atender, de cuidar, pueden generar acciones de la pantufla rosa aunque no exista un sentimiento fuerte de atención. Darse cuenta de esto es importante porque no se puede ordenar a las personas que sientan el deseo de atender, pero sí pedirles que lleven a cabo acciones de atención. Si no fuera así, el éxito de la acción de la pantufla rosa dependería enteramente de qué sienten las personas en ese momento. Sería imposible hacer algo más que exhortarles a preocuparse más.

En realidad, aunque la acción de las pantuflas rosas se lleva a cabo casi como una rutina mecánica, conserva su valor.

48

LAS PANTUFLAS ROSAS
LA INTERACCIÓN CON OTRAS FORMAS DE ACCIÓN

Es posible sentir pena porque una persona joven ha sido inducida por las malas compañías a cometer un delito. ¿Hasta dónde interfiere con lo que debe hacerse respecto del delito? La respuesta es que no debería hacerlo directamente. Es posible sentir simpatía por una persona y, sin embargo, llevar a cabo lo que exige la ley. Pero si resulta arrestado el único que

mantiene a una familia, entonces es posible ayudar a ésta realizando gestiones para que la socorran las instituciones de bienestar social. En otras palabras, la acción de la pantufla rosa apoya otras a las que, por lo general, no se opone.

A veces, los sentimientos de la pantufla rosa pueden chocar con la forma impersonal de las rutinas del zapato azul marino; en otras ocasiones, es necesario explicar su necesidad.

Se dan casos, especialmente en la forma de actuar marrón, en que consideraciones de la pantufla rosa pueden superar a otras porque se convierten en la parte central de la situación. El pragmatismo y la flexibilidad de la forma de actuar del zapato marrón suelen ser sensibles a los factores que tiene en cuenta la pantufla rosa.

En general, las cosas que deben hacerse se hacen, pero humanamente. Ésa es la influencia de la pantufla rosa y encaja con lo que indiqué antes respecto de que esta forma de actuar modifica las acciones en marcha o una fuente principal de acción. A veces, el propósito principal es la atención humana y se eligen entonces los actos que sirven específicamente a ese propósito. La prioridad es la atención humana, así como la de la acción naranja es disminuir el peligro.

49

LAS PANTUFLAS ROSAS

EL USO DEL MODO DE ACTUAR DE LA PANTUFLA ROSA

«Alguien va a tener que decirle que ahora su segundo hijo ha resultado muerto en una inspección de narcotráfico. Usted puede creer que esos hombres merecen lo que consiguen pero eso no se aplica a la madre. Éste es un asunto de pantufla rosa. Hágalo lo mejor que pueda.»

«No tiene dónde ir. Lo despidieron cuando se enteraron de que tenía SIDA. Vea lo que puede hacer por él con las pantuflas rosas.»

«¿Qué pasa con los que perdieron en este asunto? ¿Deberíamos sentir algo por ellos? ¿Y si aplicamos un poco de acción de pantufla rosa? ¿Es factible?»

«La gente está poco informada pero está auténticamente preocupada por las emisiones tóxicas de esa planta química. No sólo necesitan mejor información, también cierta comprensión de pantufla rosa.»

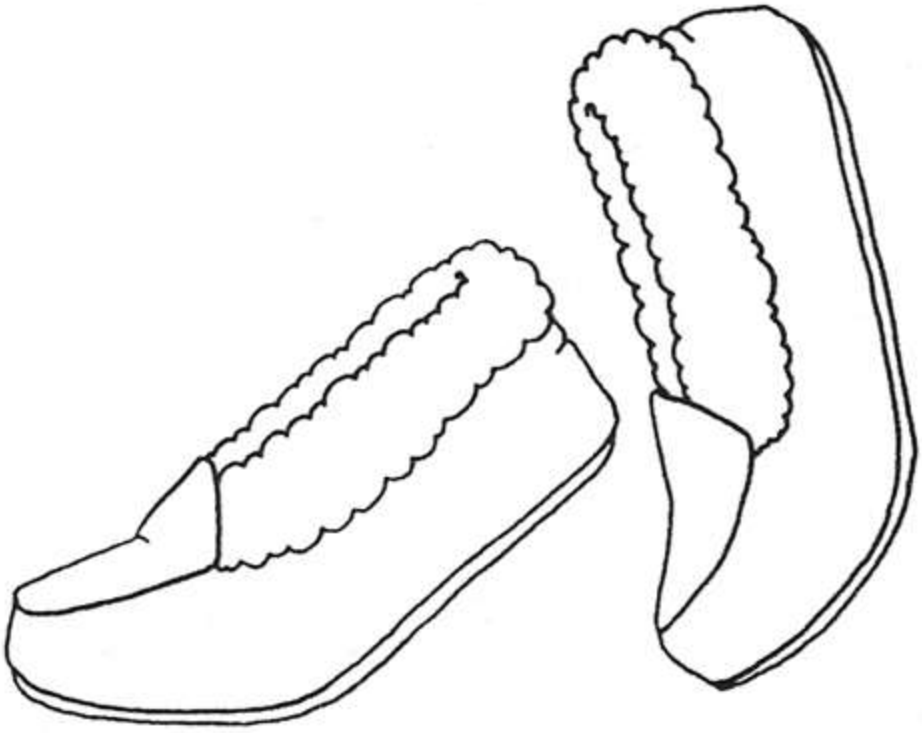
«A veces todo lo que se requiere de usted como zapatilla rosa es que escuche. Es una parte muy importante de la atención.»

«Esos esquizofrénicos que no tienen dónde ir necesitan atención médica, y también un poco de atención de pantufla rosa. Al igual que sus familias.»

«Vamos a tener que reducir el personal. No va a ser fácil. Tiene componentes naranja y de pantufla rosa. Pero no hay otra salida.»

«Como líder es un desastre. Sabe lo que hay que hacer pero carece totalmente de la habilidad de la pantufla rosa.»

«Creo que reclama atención, una manera de pedir algo de atención de la pantufla rosa.»



50

LAS PANTUFLAS ROSAS
LOS MONSTRUOS

Algunas personas se comportan de manera inhumana. Los campos de concentración nazis ilustran esa posibilidad. Pero hasta aquellos guardias parecieron demostrar ternura hacia su familia o sus animales domésticos. En sus percepciones, algunas personas trazan una línea alrededor de la gente real por la que deben ocuparse; fuera de esas líneas está el enemigo:

los subhumanos, los animales y las criaturas que no merecen ninguna consideración. Ésta es una forma especialmente brutal de nosotros *versus* ellos. Los japoneses se comportaron brutalmente en sus campos de prisioneros porque la gente honorable no se rinde y entonces, por definición, los prisioneros, al no ser honorables, no debían ser tratados con respeto. Casi todas las religiones destacan que todos somos seres humanos.

La acción de la pantufla rosa borra las líneas de separación, las barreras, porque todo ser merece atención humana. Esto no es fácil, sobre todo si usted espera la misma consideración.

El idioma actual de los negocios es un intento de cambiar una percepción desde «Aquél es un miembro del público que debe aceptar lo que quiera proporcionarle» a «Aquél es un cliente y es el que paga los sueldos.»

51

LAS PANTUFLAS ROSAS

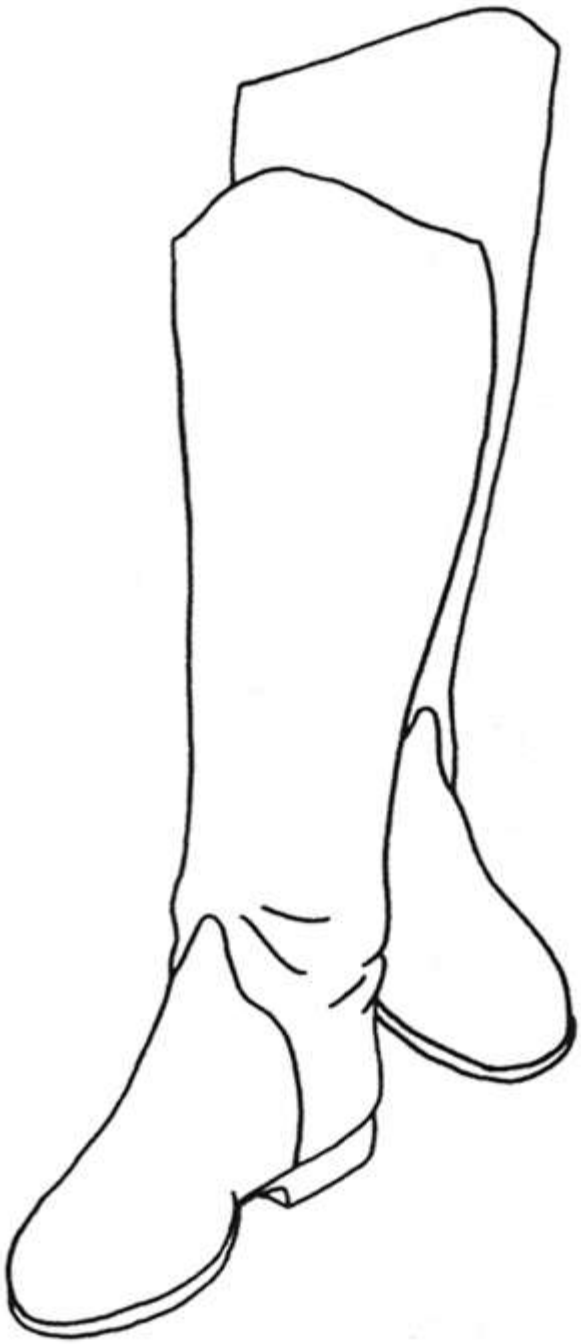
RESUMEN

El rosa es un color suave y femenino, sugiere humanidad y ternura. Las pantuflas sugieren comodidad y vida doméstica. Así que la forma de actuar de las pantuflas rosas tiene que ver con los sentimientos humanos: la atención humana y la compasión. Éstos acompañan la atención, pero las acciones demuestran la atención. Aun cuando los sentimientos no estén ahí,

pueden efectuarse acciones. Hay veces en las que la forma de actuar rosa es el propósito principal de la acción, como cuando se proporciona ayuda y cuidado. En otras ocasiones modifica lo que se está haciendo para realizarlo de una manera humana y cuidadosa. La forma de actuar rosa es siempre un recordatorio de que la gente importa, y se aplica a todos.

Parte VIII

LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA



«*Un oficial lo es porque tiene el papel de oficial. Interpretar el propósito del papel es la forma de actuar de la bota púrpura.*»

«*Estoy aquí como funcionario, no como tu vecino. Me he puesto las botas de montar púrpuras.*»

«*Nunca aprendió a actuar como maestro y como amigo. Siempre confundió los papeles y jamás pudo mantener el orden en la clase.*»

«*A veces la gente más tranquila puede actuar con autoridad cuando se le da un papel oficial. Incluso puede volverse tirana.*»

«Usted tiene una posición oficial. Actúe en consecuencia. Ésa es la forma de actuar de la bota púrpura.»

El púrpura es un color grandilocuente, era el color de la Roma Imperial. Este colorante era carísimo porque, de miles de crustáceos del Mediterráneo, solamente se obtenían unas gotas. Sólo a cierta gente se le permitía usar ropas teñidas de ese tono. Púrpura es también el color de la realeza.

No es un color cotidiano como el marrón o el rosa. Ha sido siempre el de la pompa y la posición elevada. Así que el modo de actuar púrpura indica autoridad. Las personas que están en posiciones de autoridad pueden actuar de manera diferente en esos papeles de como lo hacen como individuos. Las botas de montar no son de uso común. La gente las usa para cabalgar o para conducir motocicletas. En una época solamente unas pocas personas privilegiadas poseían caballos. La palabra *caballero* proviene directamente de *caballo*, como las palabras *caballería y calvario*. El jinete era un soldado superior y en la sociedad las personas superiores que poseían caballos literalmente miraban desde arriba a la gente que andaba de a pie.

Este tipo de calzado corresponde a la imagen que origina el color púrpura: la forma de actuar de la bota de montar púrpura es la que corresponde a las posiciones oficiales. Éstas no son necesariamente superiores, pero cuando un oficial actúa dentro de los límites de ese papel tiene más autoridad que alguien que no lo tiene. Lo que importa ya no es la persona que actúa sino el papel oficial. Podría haber una separación consciente entre ambas cosas: «Hablando como una persona cualquiera, admiro lo que usted hizo. Pero como director de esta escuela voy a tener que castigarlo por violar el código disciplinario».

El papel de un juez es administrar justicia. Un buen juez desempeña ese papel de manera adecuada aunque en su vida privada no siempre actúe con justicia ni razonablemente.

52

LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA

LAS PERSONAS Y SUS PAPELES

Usted escucha a su médico porque está en una posición oficial y espera que él tenga el conocimiento y la experiencia necesarios. Si busca una segunda opinión, preguntará a otro médico.

La Iglesia solía representar un papel protagonista en la vida de la gente. Al vicario o al sacerdote se les pedía consejo con frecuencia. Antes de la época de la televisión, el maestro de escuela solía ser la fuente de todo el conocimiento porque los libros eran escasos.

Usted consulta a un abogado porque necesita una opinión especializada respecto de si puede demandar o no a su vecina porque no confía en su propia opinión.

En los casos descritos, el papel oficial está interpretado por alguien con preparación especializada: el médico ha estudiado medicina y el abogado ha estudiado leyes. Pero hay otros papeles oficiales que no tienen especialización. Una persona puede desempeñar uno porque hay necesidad de este papel y de que alguien lo represente. Se selecciona a la más adecuada dentro de las que pueden elegirse o de las que se postulen para el cargo. Usted podría objetar la necesidad de ese papel y que esa persona en particular sea adecuada para el mismo, pero el papel está allí y una persona está cumpliéndolo. Puede pensar que hay demasiados oficiales de policía; sin embargo, las funciones de ésta parecen ser necesarias para la sociedad.

La sociedad es una organización de personas en beneficio mutuo. Las organizaciones requieren que se tomen decisiones y que las acciones se lleven a cabo. Estas necesidades justifican el establecimiento de papeles oficiales. El deseo de la sociedad, expresado por los miembros de la legislatura, se cumple con las personas que desempeñan papeles oficiales. Los funcionarios de la policía, los bomberos, los jueces, los directores de las escuelas o los embajadores cumplen las funciones de sus respectivos papeles oficiales. Aun en las comunas que más resisten a las jerarquías burocráticas, las personas suelen desempeñar temporalmente papeles oficiales: alguien se encarga de cocinar, o de la basura, etcétera.

53

LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA
A LA ALTURA DEL PAPEL

Algunos discuten que nadie debería esconderse detrás de un papel oficial para escapar a la responsabilidad personal de una acción. Una persona a cargo del papel podría desempeñar las actividades en lugar de hacerlo como individuo.

Otros arguyen que las personas, cuando desempeñan papeles oficiales, deberían comportarse como lo hacen en privado. De esa manera, un maestro debería ser un amigo y un consejero en lugar de hacer cumplir la disciplina. Un inspector de impuestos debería ser un consultor financiero. Un oficial de policía debería ser el perro guardián del vecindario. Esto es un ruego por más humanidad y más acción de pantufla rosa cuando se representan los papeles. Pero llevar esto al extremo se convierte en algo que no es práctico. El papel oficial da autoridad y poder a algunas personas y no a otras: ser advertido o arrestado por un oficial de policía no es lo mismo que serlo por un vecino.

Los actores a veces son tímidos en la vida común. Les encanta estar en el escenario y perder su personalidad adoptando la identidad del personaje que representan. Se ponen un papel y se lo quitan al final de la representación.

Personas totalmente comunes se convierten en jueces y aprenden rápidamente a actuar con la sabiduría y dignidad de un juez. De la misma forma, otras personas comunes se hacen cargo de papeles oficiales y actúan con arrogancia y tiranía. Como he observado antes en este libro, el abuso de algo no destruye su valor. La tiranía despreciable de algunos oficiales no destruye el valor de sus papeles.

El papel es más grande que la persona porque ha sido identificado por la sociedad como necesario. En la forma de actuar púrpura se pueden llevar a cabo acciones que serían imposibles de realizar sin el papel. Éste magnifica las capacidades innatas porque define con claridad cómo debe usarse una en particular.

La forma de actuar azul marino tiene una guía clara de conducta: cumplir la rutina. La forma gris tiene un objetivo claro: reunir información y usarla. La naranja tiene prioridades claras: disminuir el peligro. La rosa tiene objetivos claros: la atención de la gente. De forma similar, la púrpura también tiene reglas claras: actuar según los deberes de su papel. Como un actor actúa sobre un escenario, la persona que ejerce la acción púrpura representa un papel.

No hay necesidad de sentirse avergonzado ni de disculparse por representar papeles. Ni tiene ningún valor usar siempre la forma de actuar púrpura; eso resultaría innecesario y pesado para todos. Pero, cuando se requiere, la persona debería ser capaz de ponerse enseguida la bota de montar púrpura y actuar con el poder y la autoridad correspondientes.

54

LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA
EL PAPEL Y LA RESPONSABILIDAD

Junto con el poder de un papel va la responsabilidad del mismo. En el Japón se espera que el presidente de una compañía de aviación renuncie cuando uno de sus jets choca contra una montaña y mueren casi todas las

personas que van a bordo. El acepta la responsabilidad aunque no esté involucrado de manera directa en el accidente porque se había hecho una reparación defectuosa en el avión.

Hay que tratar algo clave y perturbador de la forma de actuar púrpura. En el juicio de Nüremberg a los criminales de guerra nazis después de la Segunda Guerra Mundial, muchos de los acusados declararon que se limitaron a cumplir las órdenes: a hacer sólo lo que la acción púrpura exigía. Habían recibido órdenes y, como soldados, las cumplieron. Declararon que así como no puede juzgarse por asesinato al soldado que mata en el campo de batalla, a ellos no podía hacérseles responsables de las acciones que produjeron otras clases de muerte. Esta defensa no les sirvió a todos porque algunos ejemplos de brutalidad personal fueron más allá del cumplimiento de las órdenes.

El principio general es que si las órdenes son ilegales o criminales no deberían cumplirse. Si un país dicta leyes que aprueban una conducta que otros consideran criminal, y si ésta infringe los derechos humanos o es contraria al concepto aceptado en general de una ley natural (lo que significa que en la mayor parte de los países sería ilegal), la acción púrpura no es ninguna defensa. Aun así, ciertos países tienen leyes que otros podrían contemplar que violan los derechos humanos (por ejemplo, la pena de muerte).

No hay ningún papel que lleve a una persona fuera de la ley: ni siquiera el de presidente de los Estados Unidos, como lo demostró el caso Watergate. Ni excluye a una persona de su calidad humana antes y después de ser funcionario. El papel destaca a la persona como ser humano y como miembro de la sociedad; por consiguiente, los que los representan deben cumplir todas las reglas, las leyes y las consideraciones que existen para los individuos en su vida privada.

Si un papel oficial exige que usted actúe de acuerdo con las leyes de la sociedad y usted lo desaprueba, entonces debería renunciar a él. Y también debería hacer una campaña para cambiar las responsabilidades de éste.

55

LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA
LA INTERACCIÓN CON OTRAS FORMAS DE ACCIÓN

¿Hasta qué punto es similar la acción púrpura a la azul marino? Las dos se relacionan con los procedimientos formales pero son fundamentalmente distintas. En la azul marino se cumple una rutina paso a paso: un contable puede pedir a una persona que llene un formulario de

rutina pero no tiene autoridad para exigir que lo haga. En la forma púrpura de actuar la persona desempeña el papel sin pensar en los pasos formales. Es casi la forma de actuar marrón pero con las características dadas por el papel: su naturaleza guía la conducta. En la forma de actuar púrpura una persona puede usar la iniciativa tanto como en la del zapato marrón. La acción azul marino y la púrpura se superponen cuando un oficial lleva a cabo una ceremonia formal de rutina.

En ocasiones, puede haber también una estrecha sinergia entre la acción púrpura y la naranja porque el liderazgo y la autoridad conferidos por el papel pueden ser útiles en situaciones de emergencia. Cuando no hay tiempo para establecer el liderazgo personal, el papel oficial proporciona automáticamente la dirección.

Las formas de actuar púrpura y marrón a veces armonizan y otras chocan. Como se ha dicho antes, puede necesitarse el pragmatismo del zapato marrón aun cuando se esté efectuando la acción púrpura. Otras veces, el enfoque discreto del zapato marrón puede ser cuestionado por la insistencia en los derechos de la acción púrpura.

La forma de actuar rosa puede ayudar a limar las asperezas de la púrpura. Ninguno de estos papeles está diseñado para hacer que la gente sea inhumana, pero la forma rosa puede recordar la humanidad a quienes interpretan los papeles. En un choque entre las exigencias de la forma rosa y la púrpura, normalmente ésta tendrá precedencia. Un juez debe administrar justicia aun cuando sienta compasión por la persona sentenciada.

A veces la forma de actuar de la zapatilla de deporte gris obtiene ayuda del modo de la bota púrpura y en otras ocasiones resulta inhibida. En algunas oportunidades resulta más fácil obtener cierto tipo de información cuando ésta se pide desde una posición oficial, pero a veces ésta perjudica.

56

LAS Bbotas DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA
EL EMPLEO DE LA ACCIÓN DE LA BOTA PÚRPURA

«Ahora estoy llevando a cabo un papel oficial, en la forma de la bota púrpura. Mi simpatía por usted no influye en la decisión que tome sobre este asunto.»

«No puede comportarse siempre como si fuera el mejor amigo de todos. Puede ocurrir que se resientan con usted cuando tenga que cumplir con sus deberes. A veces tiene que aclarar cuándo está actuando de manera oficial. Para eso existe el modelo de acción púrpura: para ponerlo en claro para usted mismo y para los demás.»

«Como su abogado estoy usando mis botas de montar de color púrpura, y puedo decirle que usted tiene un buen caso contra la empresa. Como amigo suyo debo decirle que el juicio durará mucho tiempo y costará mucho dinero y lo distraerá de otras cosas.»

«Estoy pidiéndole que vaya allí con sus botas de montar púrpura, en posición oficial. No importa si a la gente le gusta o no. Necesitamos allí una presencia oficial.»

«Usted usa un uniforme para demostrar que tiene un papel oficial. Hay una cierta conducta que va con él. Ésta es la forma de actuar púrpura. Tiene algunas ventajas sobre el que va vestido de civil.»

«Usted no anda por ahí normalmente matando gente, pero como soldado y con uniforme su forma de actuar púrpura es defenderse a sí mismo y a su país, y matar si fuera necesario.»

«Cambiando de la forma de actuar púrpura a la rosa voy a darle algún consejo personal: este negocio no tiene futuro. Es mejor irse ahora y buscar otro trabajo cuando todavía se es joven.»

«Poniéndome las botas de montar de color púrpura como cabeza de esta familia, éstas son las decisiones que pienso tomar. Escucharé sus opiniones pero todavía mando aquí.»

«Soy el jefe y lo estoy despidiendo.»

«En el pasado le he sugerido lo que debía hacer y no lo ha hecho. Ahora estoy calzándome las botas de montar púrpura y le digo qué es lo que tiene que hacer.»

«Él ocupa una posición diplomática y nos guste o no tenemos que tratarlo con la forma de actuar púrpura.»

57

LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA

EL COMPORTAMIENTO DE LA BOTA PÚRPURA Y EJERCICIOS

Hay dos requerimientos principales para comportarse como la bota púrpura:

- La conducta debe estar claramente especificada.
- Esta conducta debe ser consistente.

Si una persona usa uniforme, éste señala instantáneamente la forma de actuar púrpura, o eso es lo que debería suponerse. Si quien usa el uniforme indica que la acción púrpura se deja de lado por el momento, cuando vuelve a esa modalidad debe indicarlo con claridad.

Muchas personas con papeles oficiales (directores de escuela, supervisores, etcétera) no usan uniforme. Trabajan con empleados que conocen exactamente sus posiciones oficiales, pero es importante que avisen con claridad cualquier acción de bota púrpura. Esto es aún más importante cuando la persona suele cambiar a menudo del papel formal a uno informal. Los demás no deben tener ninguna duda sobre cuál es la forma en la que está actuando en ese momento. Con el tiempo, la expresión *acción púrpura* será suficiente. Por el momento, el regreso al papel oficial se señala de otra manera:

> «Personalmente comprendo su punto de vista, pero como administrador de la tienda debo decirle que la sugerencia sería totalmente inaceptable en el sindicato.»

La consistencia y el aviso son complementarios. Usted no puede entrar y salir del papel púrpura según su conveniencia. ¿Cómo se sentiría si su abogado bromeara sobre los casos profesionales durante una cena? Es permisible hacer algún contraste ocasional entre lo que usted siente como persona o como amigo y su papel oficial: pero esto se hace para destacar que está actuando de manera púrpura.

> «Conozco muy bien su situación pero no hay forma de que yo pueda ponerlo antes que otras personas en la lista.»

Ejercicios

Para cada una de las situaciones siguientes indique cómo podría ser útil la forma de actuar de la bota púrpura.

1. Se informó a la prensa de que un tipo de producto cárnico tiene contaminación bacteriana. Algunas personas han enfermado por haber comido estos productos.
2. Un vuelo charter para vacaciones ha sido retrasado varias horas en un aeropuerto y los pasajeros están poniéndose furiosos.
3. En un hospital han robado las carteras de varios miembros del personal.
4. En el patio de una escuela se producen con frecuencia actos de prepotencia.
5. Circula el rumor de que una empresa tiene problemas y que tendrá que despedir a varios empleados.
6. Se evita el contacto con una familia en un barrio porque el hijo ha enfermado de SIDA a causa de una transfusión de sangre infectada.
7. Se ha producido una amarga disputa familiar sobre quién debería atender a un padre anciano.
8. Están aumentando los incidentes y los abusos en los acontecimientos deportivos.

58

LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA

EL ESTILO DE ACCIÓN DE LA BOTA DE MONTAR PÚRPURA

El estilo es autoritario pero civilizado. El que desempeña el papel explica cuándo lo está llevando a cabo. Es necesario avisar que está en el papel oficial y permanecer de manera consistente en él. Los deberes, obligaciones y expectativas del papel proporcionan las reglas de conducta,

firme, neutral y justa. Los que lo desempeñan no tienen la necesidad de que a la gente le gusten sus acciones siempre; pero la tiranía y la prepotencia son inaceptables.

Lo más importante es que la persona que actúa como la bota púrpura debe explicar que está desempeñando un papel y que debe comportarse según éste. Fingir que se asume el papel y luego actuar de una manera inconsistente lleva a la confusión y desvaloriza la función del papel.

59

LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA

RESUMEN

El púrpura es un color imperial y sugiere autoridad. Las botas de montar se usan en ocasiones especiales. La forma de actuar de la bota de montar púrpura indica que una persona está llevando a cabo un papel oficial. No es el individuo quien actúa sino el papel, y la persona lo

desempeña conscientemente. La conducta está guiada por lo que se espera de ese papel. Es importante avisar el tipo de conducta y actuar de manera consistente. Dentro de estos límites hay lugar para la iniciativa.

Parte IX

LAS COMBINACIONES DE ZAPATOS

15 HORAS Y 59 MINUTOS HORA DEL R. U.; 7 HORAS Y 59 MINUTOS, HORA DE LOS ANGELES. POSICIÓN: EN ALGÚN LUGAR SOBRE EL PACÍFICO. AFUERA ESTÁ OSCURO TODAVÍA. LA MAYORÍA DE LOS PASAJEROS AÚN DUERME.

Una de las ventajas de usar la metáfora del zapato es que normalmente usamos un par. Aunque en la vida real sería rarísimo usar una pantufla rosa y una bota de goma naranja, podemos combinar las formas de actuar cuando una acción parece exigir una respuesta que tenga los elementos rosas y naranjas.

No existe una receta formal para combinar las diferentes formas de acción. Al tratar cada uno de los tipos de zapatos, he ofrecido sugerencias y ejemplos de combinaciones y les proporciono más en este capítulo.

1. *La combinación equilibrada*: La situación exige una medida igual de dos formas diferentes de acción.
   «Ésta es una situación de pantufla rosa y zapato marrón.»
   «Quiero que se ocupe de eso con una bota púrpura y una de goma naranja.»
   «Queremos hacer sólo averiguaciones oficiales, así que usen una zapatilla de deporte gris y un zapato azul marino.»
   «Hagan sus averiguaciones pero con amabilidad: zapatilla de deporte gris y pantufla rosa.»

2. *Una situación dudosa*: El equilibrio de la acción puede *inclinarse* hacia un lado u otro. Hacen falta dos colores para cubrir las posibilidades.
   «En este punto no sé. Las cosas podrían evolucionar hacia un lado o hacia el otro. Prepárense para el zapato marrón o la pantufla rosa; usen los dos.»

«Cuando estén ahí podrían descubrir que es más bota púrpura que bota de goma naranja. Depende de lo que suceda. Prepárense para las dos.»
«Esencialmente ésta es una tarea de zapatilla de deporte gris, pero de repente podría transformarse en zapato marrón si descubren algo importante.»

3. *Una situación modificadora*: Una forma de actuar es dominante pero otra actúa como *modificadora*.
«Es la forma de actuar púrpura, pero estén preparados para usar en algún momento la pantufla rosa.»
«El zapato marrón. Hagan lo que crean necesario. Pero tengan preparada la zapatilla de deporte gris. Podría haber información útil para nosotros.»
«Usen la rutina del zapato azul marino pero con un fuerte toque de bota púrpura.»

Damos algunos ejemplos de combinaciones de calzados y sus formas de acción. Sólo son sugerencias: cada par podría tener varias definiciones superpuestas en parte.

Azul marino y gris: rutina y averiguaciones formales.

Azul marino y marrón: conducta de rutina con la posibilidad de ser flexible y usar la iniciativa si fuera necesario.

Azul marino y naranja: procedimiento de rutina en una emergencia.

Azul marino y rosa: procedimientos de rutina ejecutados con amabilidad.

Azul marino y púrpura: procedimientos de rutina con el peso de un papel oficial que los apoya.

Gris y azul marino: investigaciones usando procedimientos formales tales como listados.

Gris y marrón: investigaciones usando iniciativas y la acción adecuada al momento para obtener más información.

Gris y naranja: investigaciones en situaciones peligrosas tales como tareas de infiltración y espionaje.

Gris y rosa: investigaciones usando buenos modales y sensibilidad para obtener información.

Gris y púrpura: investigaciones usando una posición oficial para reunir la información.

Marrón y azul marino: acción práctica que emplea la flexibilidad y en ocasiones los procedimientos de rutina, incluso rutinas personales.

Marrón y gris: acción práctica que es sensible a la información para determinar el siguiente paso.

Marrón y naranja: acción práctica en un ambiente con peligro real o potencial.

Marrón y rosa: acción práctica en una situación humana sensible en la que existen sentimientos y emociones.

Marrón y púrpura: acción práctica en medios oficiales y que, por consiguiente, requiere el uso de una posición oficial.

Naranja y azul marino: usos de procedimientos estándar en una emergencia.

Naranja y gris: reunir tanta información como sea posible y la opinión de especialistas en lo concerniente a una emergencia.

Naranja y marrón: acción práctica en cada momento en una situación de emergencia que cambia rápidamente y en la que no es posible la planificación.

Naranja y rosa: la atención del sufrimiento humano en una emergencia.

Naranja y púrpura: tratar con los funcionarios públicos en una emergencia; decidir quién está a cargo.

Rosa y azul marino: usar rutinas para tratar con situaciones delicadas en las que se manifiestan sentimientos y emociones; pueden ser rutinas personales.

Rosa y gris: escuchar y atender para ofrecer ayuda y consuelo.

Rosa y marrón: acción práctica e iniciativas para ayudar a las personas.

Rosa y púrpura: usar los canales y posiciones oficiales para ayudar a la gente.

Púrpura y azul marino: conducta formal como parte de una posición oficial.

Púrpura y gris: usar las estadísticas y los canales de información oficiales.

Púrpura y marrón: acción práctica e iniciativas individuales dentro del marco de una posición oficial.

Púrpura y naranja: dar órdenes y organizar las cosas en emergencias; liderazgo en una crisis.

Púrpura y rosa: modificar la conducta oficial impersonal por medio de la sensibilidad humana.

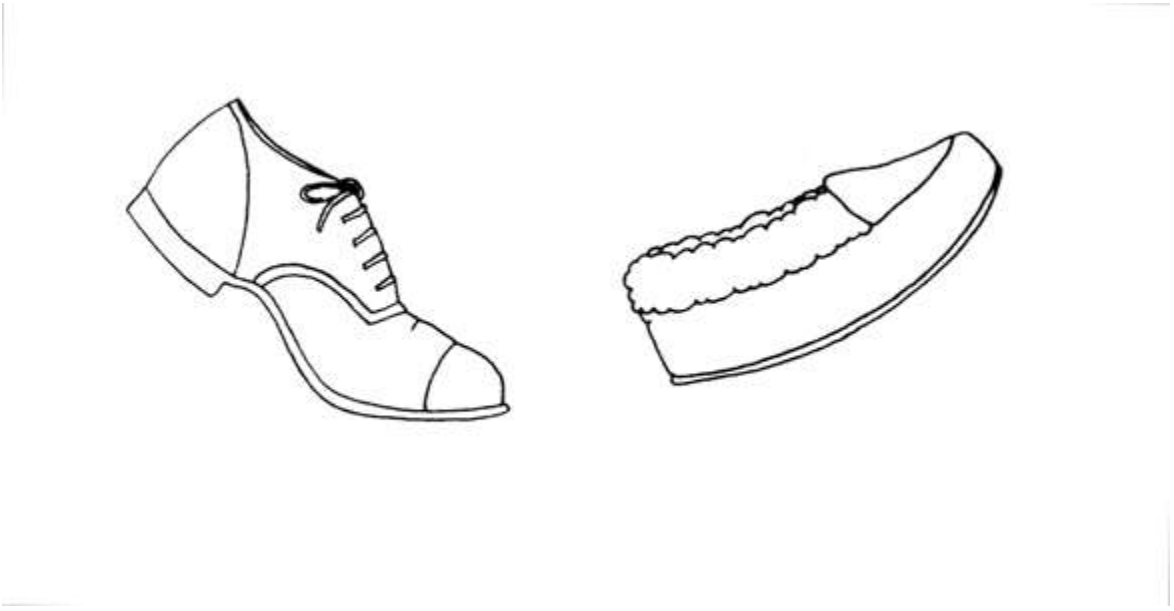
También es posible tener combinaciones de más de dos colores para una situación, pero al hacerlo comienza a diluirse la efectividad del método.

En la práctica, es raro que las situaciones sean ejemplos puros de una forma de actuar. No hay necesidad de especificar todas las combinaciones posibles. Suele bastar la indicación de la acción dominante aun cuando la

situación no sea pura.

Parte X

LA ACCIÓN, NO LA DESCRIPCIÓN



Es importante comprender que el método de los seis pares de zapatos no es una descripción o clasificación de la acción. El propósito del método es establecer el estilo de la acción por adelantado de modo que una persona pueda comportarse de una manera determinada. Usted debe tener presente el estilo de acción adecuado y tratar de adaptar sus acciones a ese estilo. El propósito no es describir acciones después de que hayan ocurrido y analizar la conducta.

Éste es un punto importante porque el marco limitado a los seis pares de zapatos no es apropiado para la descripción de acciones complejas pero es conveniente como método para determinar el estilo. Si contuviera más calzado, sería demasiado complejo para usarse y no tiene sentido ofrecer guías para la acción si no son prácticas.

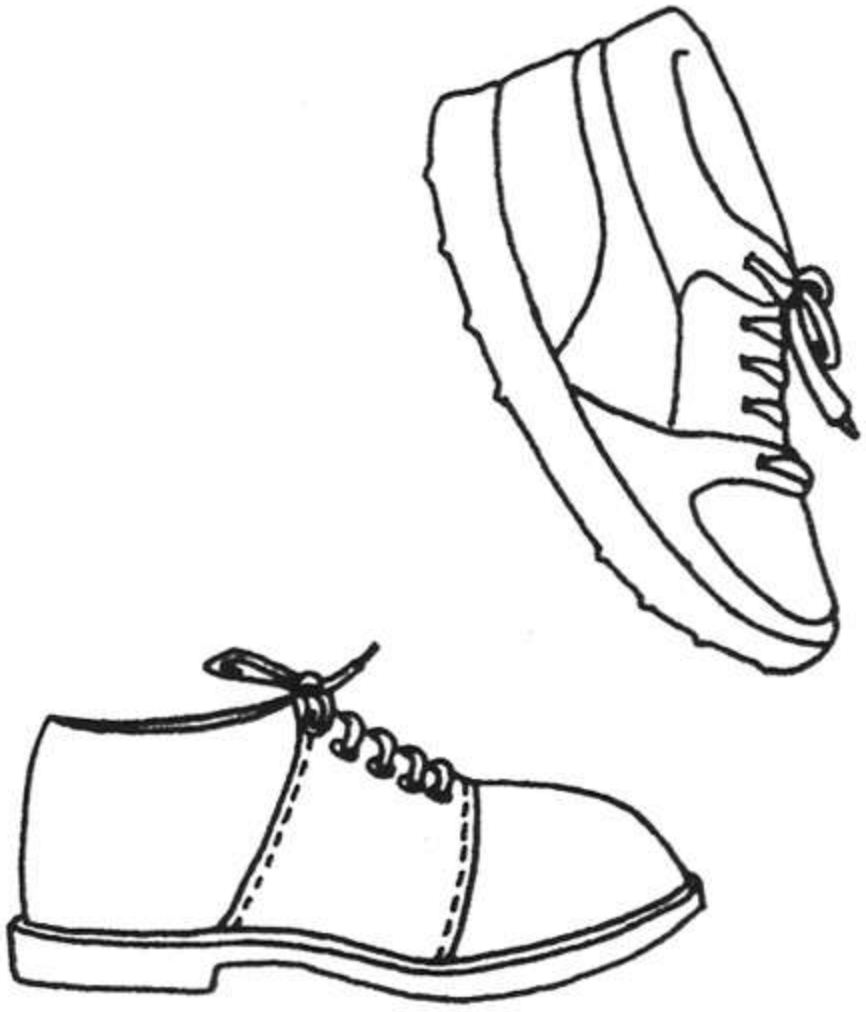
Establecer un marco práctico para la acción (como el de los seis sombreros y el de los seis pares de zapatos) no deriva del ejercicio académico tradicional de analizar por la descripción en sí misma. Yo quiero ayudarle a *hacer* algo: no a analizar lo que se ha hecho. El propósito de los seis pares de zapatos para actuar no es categorizar a la persona o la conducta como en «éste es el tipo de conducta» y «éste es otro tipo de conducta». No son descripciones analíticas de conducta sino sugerencias de estilo para comportarse: están relacionadas con lo que hay que hacer y no con lo que se ha hecho.

Algunas personas trabajan mejor en cierta forma de acción. Otras se sienten más cómodas trabajando en otra, como en la zapatilla rosa más que en el estilo púrpura. Pero las formas de acción no deberían usarse para calificar a la gente. Cada persona debe ser capaz de usar todos los estilos de acción al igual que los seis sombreros para pensar. Si este principio no se cumple, entonces se entra en una sola categoría («Soy una persona de zapato marrón») y nunca se intenta desarrollar otras capacidades para la acción.

Debe resistirse la tendencia natural y dominante de usar las seis formas para actuar para propósitos de descripción y calificación, porque destruye el valor del sistema como un marco de estilo de acción.

Parte XI

SIMPLE Y PRÁCTICO



Algunas personas quieren que la vida sea complicada. Creen que los enfoques simples no pueden ser serios ni tienen mucho valor. Cuando hablo con educadores, a veces me doy cuenta de una situación interesante tipo Trampa-22 que funciona más o menos así:

«*Por favor, dénos una conferencia tan complicada que nos impresione, pero que no seamos capaces de aplicar lo que dice.*»

En otras palabras: si no es complicada no puede ser lo suficientemente seria como para usarse. Pero si lo es, no tiene una aplicación práctica y asequible.

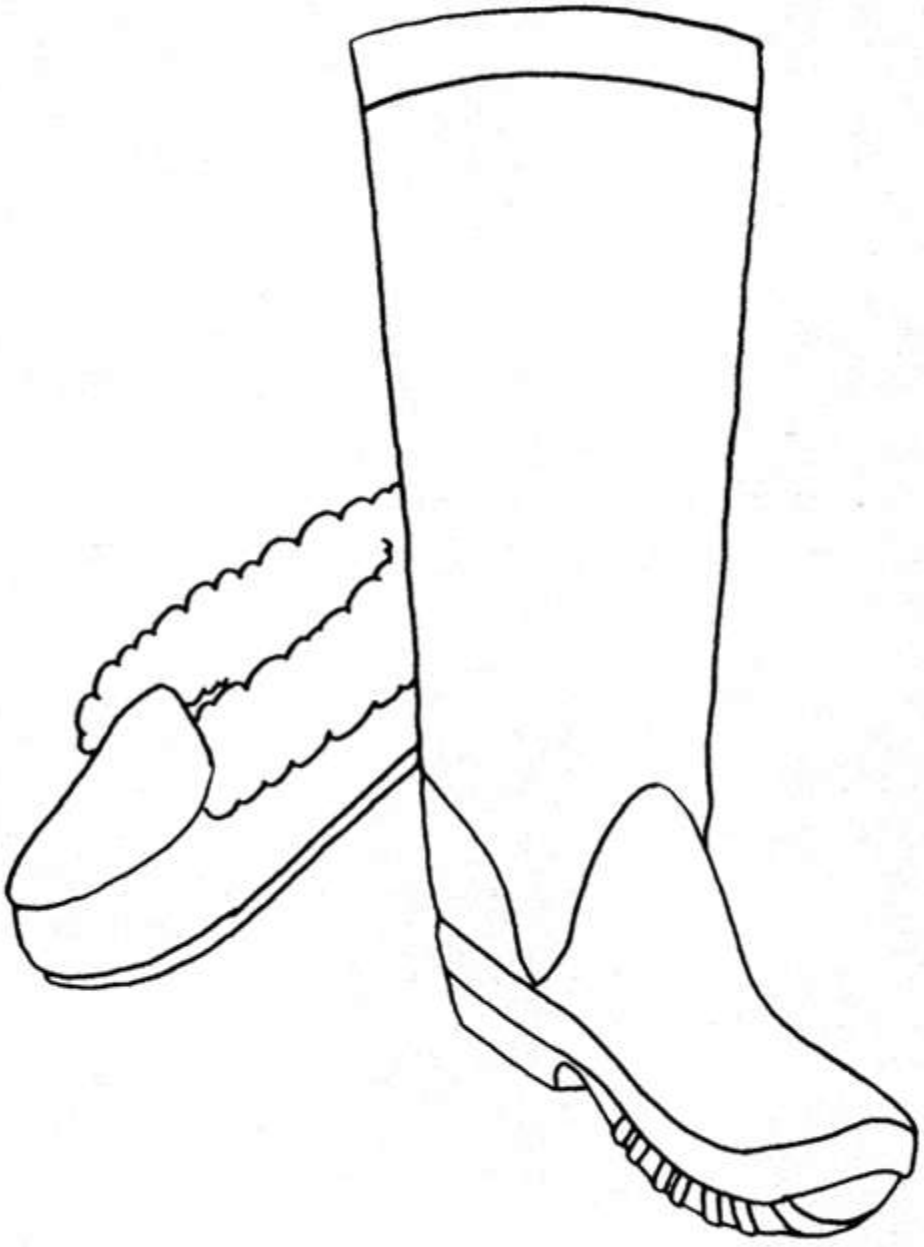
Algunas personas sospechan de las cosas simples. Ven algo como el método de los seis sombreros o el de los seis pares de zapatos como simplista e infantil porque es fácil de comprender. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el método de los seis sombreros es sumamente útil y por eso se ha usado en muchas de las empresas más grandes del mundo. Las cosas simples pueden aplicarse.

No me disculpo por la simplicidad del método de los seis pares de zapatos. Si usted lo prueba descubrirá que es práctico y que funciona.

No es fácil sugerir a una persona que se comporte de una cierta manera. La gente puede ofenderse si usted le dice que sea más amable. El método de los seis pares de zapatos es neutral y puede verse como un juego o un ritual. A la gente le resulta más fácil seguir las reglas de un juego que cambiar su personalidad. Los colores y la naturaleza física de los tipos de zapatos le facilitan la visualización y la memoria.

Parte XII

EL LENGUAJE Y LA TERMINOLOGÍA



No he sido totalmente consistente en la terminología para los seis pares de zapatos para actuar en este libro corto, y tengo una razón. Puede hablarse de los seis pares de zapatos para actuar de muchas maneras y he usado términos diferentes en mi descripción del calzado en cada sección.

Cuando se introduce el concepto del calzado para actuar es importante destacar tanto el color como la naturaleza física de cada tipo. Esta imaginería debería reforzarse de vez en cuando. Usted no puede imaginar solamente el marrón, pero sí puede pensar en un zapato marrón. Usted no puede imaginarse el rosa, pero puede imaginar una pantufla rosa. Cada estilo de calzado refuerza el estilo de acción. La metáfora pierde su poder si usted empieza hablando de la acción rosa o la naranja. Desde el punto de vista de la percepción, es importante tanto el color como el estilo.

Una vez que el lenguaje se ha establecido con firmeza puede ser pesado referirse al título entero de la forma de actuar: *la forma de actuar de la bota de montar color púrpura* es muy largo. Hay maneras más cortas que pueden usarse para expresar la misma cosa. Y son intercambiables:

«Póngase las botas de montar púrpuras.»

«Ésta es la forma de actuar púrpura.»

«Ésa es la conducta de la bota púrpura.»

«Ahora pongamos un poco de acción púrpura.»

Todas estas expresiones pueden usarse para cada tipo de calzado. Use varias y cámbielas. La expresión más débil es la que usa solamente el color como en *acción púrpura*. Referirse a un enfoque como *forma de actuar púrpura* le da más claridad.

Con algunos de los tipos de calzado existe alguna expresión que parece más apropiada que otra. En el caso de las botas de goma naranjas parece adecuado hablar de una forma de acción naranja porque señala peligro (como el alerta rojo).

La expresión *zapatos marrones* puede sonar natural a algunas personas, pero otras necesitan una mayor visualización del tipo de zapato: el zapato cómodo. Después de la explicación, la expresión puede usarse directamente: «Esto exige la acción del zapato marrón».

La palabra *rosa* no puede usarse en el aire y no corresponde naturalmente a ninguna situación particular. La visualización de las pantuflas agrega algo importante al significado de esta forma de actuar. La idea de colocarse las pantuflas rosas también sugiere un enfoque amable y sensible. Entonces podemos hablar de una *situación de pantufla rosa*, una *acción de pantufla rosa* o *modo de actuar de la pantufla rosa*.

La combinación del gris con zapatillas de deporte no es incongruente pero en algunos países *zapatilla* puede necesitar la definición de *zapatilla de tenis, zapatilla de gimnasia o zapato para correr*. Referirse a situaciones grises es equívoco. Aun la expresión *forma de actuar gris* podría conducir a error. Es mejor mantener la combinación *zapatillas de deporte gris* como en *situación de zapatilla de deporte gris*, *acción de zapatilla de deporte gris* o *forma de actuar de la zapatilla de deporte gris*.

La expresión *zapato azul marino* o *forma de actuar azul marino* puede no evocar ninguna situación particular, así que hablamos de *rutina del zapato azul marino* o *formalidad del zapato azul marino* para fortalecer el significado.

La expresión *botas de montar de color púrpura* puede abreviarse a *botas púrpuras* aunque la metáfora bota de montar debería describirse por lo menos una vez porque hay otros tipos de botas que no expresan lo mismo. Así que podríamos decir: «Ésta es una situación de bota púrpura» o «Ésta es la forma de actuar púrpura». El color púrpura tiene fuerza por sí mismo y puede dar un sentido directo del significado oficial subyacente a esta forma de acción.

Con el tiempo se usarán expresiones abreviadas. De vez en cuando, sin embargo, es importante usar el nombre completo de la forma de acción para mantener vívida la imagen. Esto es importante para el ritual asociado con ponerse los zapatos mentalmente. Cuanto más deliberado y artificial sea el ritual, más poderosa será la técnica. La imaginería también cubre la identidad característica de cada estilo de acción y evita mezclar los estilos en uno solo general y perder así todo el valor del método.

Recuerde siempre que los estilos de *acción* son los que se caracterizan y no las situaciones. Cuando nos referimos a una *situación de pantufla rosa* queremos significar que una situación requiere el uso de la forma de actuar de la pantufla rosa.

El método mismo puede llamarse de diferentes maneras:

«Seis pares de zapatos para la acción»

«Método de los seis pares de zapatos para la acción»

«Seis formas de actuar»

Usar la palabra zapato es una parte importante de la imaginería, así que no sienta timidez para usarlo porque crea que no suena ni serio ni científico. La timidez pasa pronto y la utilidad de la palabra permanece. Es menos efectivo hablar solamente de formas de actuar o de colores de la forma de actuar.

16 HORAS Y 47 MINUTOS DEL R. U.; 8 HORAS Y 45 MINUTOS, HORA DE LOS ANGELES; 4 HORAS Y 47 MINUTOS. HORA DE NUEVA ZELANDA: FIN DEL TRABAJO. LIBRO TERMINADO. FALTAN 2 HORAS Y 29 MINUTOS PARA LLEGAR A AUCKLAND.

6 HORAS Y 16 MINUTOS, HORA DE NUEVA ZELANDA; 19 HORAS Y 16 MINUTOS, HORA DEL R. U. ATERRIZAJE EN AUCKLAND.

Parte XIII

RESUMEN DE LAS FORMAS DE ACTUAR

60

RESUMEN DE LAS FORMAS DE ACTUAR
LOS ZAPATOS FORMALES DE COLOR AZUL MARINO

Color azul marino. Zapatos formales. La marina sugiere rutinas, disciplina y formalidad.

La forma de actuar azul marino es rutinaria. Elija la rutina apropiada, cúmplala y respétela tanto como pueda.

Las rutinas son cristalizaciones de la mejor manera de hacer algo. Anulan la necesidad de pensar cada vez que se presenta la misma situación. Disminuyen el riesgo de error.

Cumpla la rutina de manera sistemática: paso por paso. Use la flexibilidad cuando resulte imprescindible y vuelva a la rutina lo antes posible.

La rutina puede mejorarse y necesitar cambios, pero ésa es una acción aparte. No intente mejorar la rutina mientras esté usándola.

Aunque de alguna manera parezcan restrictivas, las rutinas son también liberadoras porque le permiten pensar en otras cosas.

Una vez que se ha adoptado la forma de actuar del zapato azul marino, aplique la rutina lo mejor posible.

61

RESUMEN DE LA FORMA DE ACTUAR
LAS ZAPATILLAS DE DEPORTE GRISES

Color gris. El tipo de calzado es la zapatilla de deporte. El gris sugiere la materia gris del cerebro. También sugiere la niebla y la bruma. Las zapatillas de deporte son silenciosas e informales.

La acción de la zapatilla de deporte gris es reunir información y pensar en ella. Ése es su objetivo principal. El estilo es discreto. La información se usa para despejar la niebla y la bruma sugeridas por el color gris.

A veces puede reunirse información de manera sistemática, creando un procedimiento y siguiéndolo. En otras ocasiones pueden seguirse rutinas establecidas.

Otras veces se necesitan pálpitos, una teoría o una hipótesis para comenzar a reunir la información.

La reunión de información puede llevar a formular una teoría o una hipótesis que conduzca a la recopilación de más datos.

Esta recopilación debe ser tan completa y neutral como sea posible. No se reúne información para apoyar la hipótesis que pudiera haber formulado.
Resulta una buena costumbre tener por lo menos dos hipótesis para evitar ser arrastrado por una.

La última etapa de la recopilación es el control de la hipótesis más razonable. Evite aferrarse a una demasiado pronto.

62

RESUMEN DE LAS FORMAS DE ACTUAR
LOS ZAPATOS MARRONES

El color es marrón. El tipo de calzado, el zapato cómodo. Es el color de la tierra y el estilo de acción bien terrestre. El zapato es cómodo para andar mucho y adecuado para casi todas las ocasiones.

Las características principales de esta forma de actuar son el pragmatismo y el sentido de lo práctico. Es cuestión de hacer lo que se debe.

Requiere la adaptación al momento y la flexibilidad en respuesta a la situación.

Tenga un sentido claro de los objetivos y las prioridades.

La conducta se guía por los objetivos, las prioridades y los valores y principios fundamentales.

Y se determina por las iniciativas personales adecuadas al momento más que por rutinas normales o planes previos.

Sea sensible y responda a la situación, pero mantenga el control de la misma.

La efectividad y la simplicidad son importantes. El propósito de cualquier acción es ser efectiva.

Elija entre las pautas existentes de acción y combínelas. Haga lo obvio a menos que la sorpresa tenga algún valor particular.

63

RESUMEN DE LAS FORMAS DE ACTUAR
LAS BOTAS DE GOMA NARANJAS

Color naranja. Botas de goma. El naranja simboliza el peligro, el fuego y las explosiones. Los bomberos y los equipos de emergencias usan botas de goma.

La forma de actuar de la bota de goma naranja está relacionada con las emergencias, las crisis y las situaciones de peligro.

Cuando las situaciones son inestables, impredecibles y susceptibles de empeorar, se requiere la acción urgente (aunque sea para buscar atención médica).

Por lo común se necesita la acción, pero en casos especiales en los que participan personas esperar puede tener un valor estratégico.

El objetivo más importante es disminuir el peligro. Puede exigir la atención a la fuente del peligro o desalojar a la gente de la zona peligrosa.

Determine quién se encarga del operativo y establezca la comunicación entre distintos equipos.

El plan estratégico debe ofrecer instrucciones adecuadas para cada paso.

Todos deben saber qué hay que hacer y quién se encarga de cada cosa.

Se requieren planes de apoyo y de repuesto.

Se necesita flexibilidad si el plan no funciona según las expectativas.

Obtenga tanta información y asesoramiento experto como sea posible.

La revisión de la situación a cada paso es vital.

Suelen experimentarse emociones durante la acción.

Hace falta valor para tomar decisiones y entrar en acción.

En la percepción tardía siempre resulta fácil decir cómo pudieron haber ido mejor las cosas.

64

RESUMEN DE LAS FORMAS DE ACTUAR
LAS PANTUFLAS ROSAS

Color rosa. El estilo de calzado es la pantufla. El rosa es un color suave y femenino. Las pantuflas representan la comodidad y la vida doméstica.

La forma de actuar de la pantufla rosa está relacionada con la atención humana: la simpatía, la compasión y la ayuda.

El sentimiento no basta. Debe expresarse con la acción.

Si el sentimiento no está presente, la intención de ayudar será una acción.

La consideración principal es que la gente importa por ser personas.

La atención le sirve a todo el mundo. No deben hacerse distinciones entre quienes necesitan ayuda.

Escuchar es una parte importante de la atención.

A veces la atención es el propósito principal de la acción. Otras veces la forma de actuar de la pantufla rosa puede emplearse para modificar, en el sentido de atender y cuidar, otros tipos de acción.

La comprensión de las percepciones y los valores de los demás es una parte clave de la atención. La comprensión precede a las acciones adecuadas.

65

RESUMEN DE LAS FORMAS DE ACTUAR
LAS BOTAS DE MONTAR DE COLOR PÚRPURA

Color púrpura. Botas de montar. El púrpura es el color tradicional de la autoridad, como en la antigua Roma. Las botas de montar sugieren una función especial.

La forma de actuar de la bota de montar púrpura está relacionada con la autoridad y el desempeño de la función oficial.

La persona que actúa como la bota de montar púrpura no está haciéndolo como el individuo normal sino en un papel oficial que está representando.

Las acciones deben cumplirse respetando los deberes, las obligaciones y las expectativas del papel que se desempeña. La iniciativa es posible dentro de ese marco.

Avise a quienes le rodean cuando adopta el modo púrpura de acción y va a proceder de manera oficial.

Cuando les haya avisado que está actuando oficialmente, sea consistente y no cambie una y otra vez de la situación oficial a la no oficial.

La forma de actuar púrpura puede ser modificada por las consideraciones de la pantufla rosa, pero deben cumplirse los deberes.

No hay obligación de cumplir deberes que sean ilegales o inmorales.

Notas

* El CoRTThinking Programme está editado por S.R.A., Chicago, editorial que publica material educativo.

1. En versión para instrucción publicada por Perfection Form, Des Moines, Iowa.

2. Publicado en forma de libro por Penguin Books (Reino Unido, Canadá, Australia, etc.) y por Little Brown and Company (Estados Unidos) y como libro y programa de audio por ICCT, Nueva York.

Seis pares de zapatos para la acción
Edward de Bono

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Título original: *Six Action Shoes*
Publicado originalmente en inglés por Harper Business, una división de Harper Collins Publishers, Nueva York

© del diseño de la portada, Planeta Arte & Diseño

© IP Development Corporation, 1985, creada por el Dr. Edward de Bono. Publicado por acuerdo con de Bono Global Pty, Ltd. www.debono.com.

© de la traducción, Maricel Ford

© de todas las ediciones en castellano,
Espasa Libros, S. L. U., 1992
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): diciembre de 2014

ISBN: 978-84-493-3095-7 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com